

Упражнения для мозга и поиска
творческих решений



<http://bizproduct.ru.vu>

ИСКУССТВО

**МЫСЛИТЬ
НЕЗАУРЯДНО**

HOW TO BE A **BRILLIANT THINKER**

EXERCISE YOUR MIND AND FIND
CREATIVE SOLUTIONS

Paul Sloan



London and Philadelphia

Пол Слоан

ИСКУССТВО
МЫСЛИТЬ
НЕЗАУРЯДНО

УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ МОЗГА
И ПОИСКА ТВОРЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Companion Group

Киев 2011

УДК 005
ББК 65.29-2
С48

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.
Это издание опубликовано с согласия Kogan Page Limited.*

Слоан Пол
С48 Искусство мыслить незаурядно. Пер. с англ. - К.: Companion Group, 2011.-224 с.

ISBN 978-0-7494-55064 (англ.) KWWS ZZZ VNODGFKLQD FRP
ISBN 978-966-1629-11-9

В своей книге Пол Слоан приводит детальное руководство к действию в области искусства мышления, как формулировать сильные идеи, думать нестандартно и благодаря этому стать успешным в бизнесе и карьерном росте. Книга поможет отточить навыки нешаблонного мышления, аналитического подхода в решении проблемных ситуаций, действенной аргументации и внедрения идей в жизнь. Автор рекомендует такие методики и наборы упражнений, которые полностью применимы в ежедневной практике.

УДК 005
ББК 65.29-2

ISBN 978-0-7494-55064 (англ.)
ISBN 978-966-1629-11-9

© 2010 Paul Sloan
© 2010 Kogan Page Limited. All rights reserved
© 2010 Издательство ООО «Компаньон Труп»,
дизайн,перевод
© 2010 Shutterstock.com, иллюстрации

*Посвящается
Энн, Джеки, Вэл, Ханне и всем,
кто старается стать незаурядным*

Содержание

Вступление	8
Глава 1. Необходимость иного мышления	10
Глава 2. Примите во внимание противоположную точку зрения	16
Глава 3. Научитесь противостоять предположениям	21
Глава 4. Анализируйте проблемы	27
Глава 5. Задавайте вопросы	35
Глава 6. Используйте комбинационное мышление	41
Глава 7. Применяйте параллельное мышление	46
Глава 8. Думайте творчески. Отличные способы повышения степени вашей личной креативности	52
Глава 9. Используйте латеральное мышление	58
Глава 10. Думайте о вещах, о которых не думает никто другой	64
Глава 11. Оценивайте идеи	68

Глава 12. Принимайте сложные решения	74
Глава 13. Развивайте вербальное мышление	83
Глава 14. Используйте математическое мышление	91
Глава 15. Научитесь работать с вероятностями	98
Глава 16. Используйте зрительные образы	105
Глава 17. Развивайте свой эмоциональный интеллект	113
Глава 18. Станьте хорошим собеседником	120
Глава 19. Аргументы для победы	126
Глава 20. Обдумывайте	133
Глава 21. Повышайте емкость своей памяти	140
Глава 22. Экспериментируйте, терпите поражения и учитесь новому	150
Глава 23. Рассказывайте истории	156
Глава 24. Мыслите с юмором	161
Глава 25. Думайте позитивно	166
Глава 26. Установите цели	171
Глава 27. Определите приоритеты и концентрируйтесь на них	176
Глава 28. Превратите размышления в действия	182
Глава 29. Типичные ошибки в процессе мышления	189
Глава 30. Повысьте эффективность работы своего мозга	198
Глава 31. Игры для людей, которые управляют незаурядным мышлением	206
Глава 32. Подведение итогов: список занятий для людей, управляющих незаурядным мышлением	211
Приложение 1. Ответы	216
Приложение 2. Библиография и дополнительные информационные источники	218

Вступление

Один из самых удачных моментов моей жизни - настоящее счастливое открытие - произошел, когда однажды на деловом ужине я обнаружил себя сидящим рядом с Полом Слоаном. Стоило мне оказаться сесть на один стул дальше, и, возможно, мы никогда с ним не встретились бы. Мы начали беседовать, и вскоре обнаружилось, что нас обоих интересует тема мышления, в особенности латерального мышления. Так началось наше сотрудничество, которое продолжалось много лет, в результате чего на свет появилось свыше десятка книг, посвященных загадкам латерального мышления. Благодаря Полу я узнал много нового о мышлении. Надеюсь, что и он чему-то научился, общаясь со мной. Можно сказать: в нашем случае две головы оказались значительно лучше, чем одна.

Именно толковость мышления стала одной из причин, по которой человеческая раса смогла выжить, несмотря на то, что шансы на выживание были не особенно велики. Наши мозги позволили нам понять природу и состав ее элементов. Мы больше узнали об окружающей среде, болезнях, энергии, пищевой цепочке и множестве других вещей, которые могут пугать нас или помогать нам продолжать свое существование. Разумеется, нам предстоит еще многое понять и изучить, однако сейчас мы находимся в лучшей позиции, чем когда-либо ранее, для того чтобы углубить степень понимания и расширить границы нашего опыта. У нас появилась возможность размышлять о нашем мышлении.

В своей книге «Искусство мыслить незаурядно» Пол Слоан приводит детальное руководство к действию в области искусства мышления, что выгодно отличает книгу от множества других книг по этой тематике. С одной стороны, она основана на фундаментальной теории, а с другой (что, возможно, еще более важно) - наполнена практически применимыми советами и реальными примерами того, как великие мыслители, происходившие из самых разных кругов общества, открывали свое мышление для всего нового и волнующего за счет мыслительных процессов, что позволяло им достигать процветания в со-

вершенно разных областях. Я верю в то, что невозможно просто прочесть эту книгу и впитать ее содержание без того, чтобы стать лучше и превратиться в человека, который управляет незаурядным мышлением.

Я преподаю курс в области решения проблем в University College Cork. И хотя мои занятия включены в обязательный курс для получения степени в области математики, в процессе обучения студенты всегда начинают обсуждать более широкие проблемы и методы их решения. Наш мир переполнен проблемами, требующими решения, такими как проблема глобального потепления, бедность, нехватка питания, борьба с наркоманией, сохранение мира и множество других (в качестве упражнения составьте свой список того, что вы считаете наиболее важными проблемами, которые стоят перед нашим миром). Мы отчаянно нуждаемся в новых и творческих решениях этих проблем. Для этого нам необходимо новое мышление - аналитическое, латеральное, юмористическое. Связанные с ним подходы описаны ниже в книге. Разумеется, важная роль в решении проблемы будет принадлежать молодежи, имеющей свежий взгляд на проблемы. Но старшее поколение также может сыграть свою роль в этом процессе. Наше мышление в настоящий момент является, по сути, слишком избыточным. Подобно тому, как люди, потерявшие работу, нуждаются в профессиональной переподготовке и приобретении новых навыков, нам нужно научиться тренировать наше мышление.

И позвольте мне поведать вам небольшой секрет: любой из вас может управлять незаурядным мышлением, если вы будете уделять развитию этого навыка достаточное количество времени и превратите имеющиеся у вас навыки в часть своей пожизненной стратегии, направленной на познание. Кроме того, развитие ваших мыслительных навыков может превратиться в одно из самых занимательных занятий, которым только можно заниматься в одежде. Приятных упражнений!

*Дес МакХейл,
писатель и ассоциированный преподаватель
математики в University College Cork*

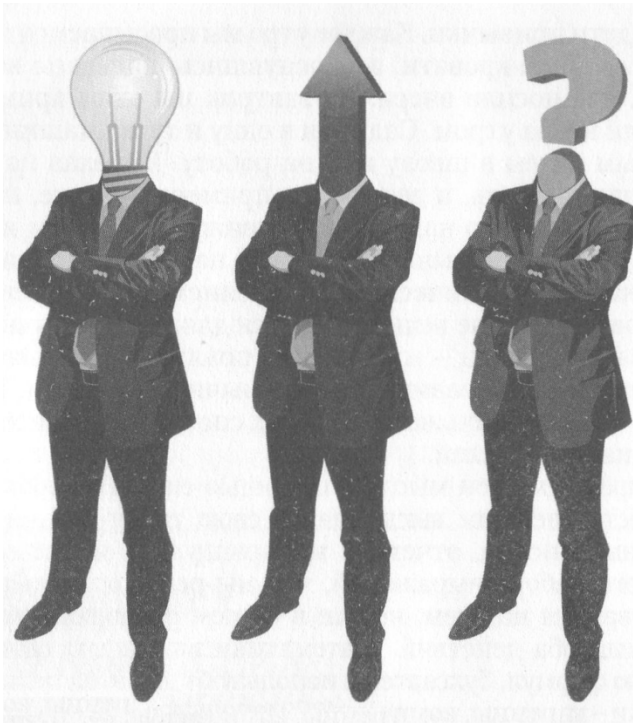
Глава 1

Необходимость иного мышления

В се мы - дети привычки. Каждое утро мы просыпаемся на одной и той же стороне кровати, а проснувшись, надеваем все в том же стиле, что носили вчера. На завтрак мы едим примерно то же, что ели вчера утром. Садимся в одну и ту же машину и едем привычным путем в школу или на работу. Приехав на работу, мы начинаем думать, и делаем это примерно так же, как делали вчера. Чаще всего наши мысли движутся в одном и том же направлении - наше мышление можно назвать аналитическим, конвергентным, критическим мышлением левого полушария. Хотя такое положение вещей является для нас привычным, оно заслуживает критики - мы должны понять, насколько сильно ограничиваем себя, размышляя привычным образом. Ведь существует огромное множество других способов мышления и выражения наших мыслей.

Мы выражаем свои мысли с помощью слов. Нам кажется настолько естественным высказывать свою точку зрения, писать электронные письма, отчеты и меморандумы с использованием привычного набора выражений, что мы редко останавливаемся и задумываемся над тем, нет ли в нашем распоряжении иного, лучшего способа действий. Математики выражают свои мысли с помощью формул, бухгалтеры используют для этой цели цифры, художники - картины, композиторы - музыку, инженеры - модели и чертежи, режиссеры - наборы движущихся картинок, а ораторы - занимательные истории и риторические приемы. Почему же мы так редко пользуемся этими формами выражения?

В этой книге мы расскажем о различных типах мышления и подходах, которые можно использовать для решения возникающих перед нами задач, связанных с процессом мышления. Давайте начнем с понятий конвергентного и дивергентного мышления. Конвергентное мышление является для нас вполне привычным. Когда мы слышим предложение или идею, то инстинктивно пытаемся изучить их, дать им критическую оценку и проанализировать последствия, делая особый акцент на том, что может пойти не так, как мы ожидаем. В школах и институтах нас учат подводить итоги, тщательно проверять данные и давать оценку работе писателей, историков и ученых. Для нас вполне естественно и просто сконцентрироваться на каком-то определении и подвергнуть его критической оценке с разных углов зрения. Мы вносим в процесс осмысления собственные предположения и целевые установки, загоняя новую идею в привычную для нас картину окружающего мира.



Напротив, дивергентное мышление предполагает отход от основного направления обсуждения и движение во множестве других направлений. Применяя дивергентное мышление, мы можем создать совершенно разные идеи, которые не всегда связаны напрямую с изначальной задачей или концепцией. Мы растягиваем границы и позволяем своему воображению создать множество различных возможностей, зачастую приобретающих форму диких или отвлеченных идей. Такое развитие событий прямо противоположно конвергентному мышлению, при котором мы концентрируемся на одной цели и сужаем имеющиеся у нас возможности с тем, чтобы в итоге прийти к единственному избранному решению.

Помимо этого, нам свойственна одна неприятная черта - мы склонны видеть и принимать во внимание лишь ту информацию, которая поддерживает имеющиеся у нас в настоящее время убеждения, и всячески игнорировать противоречащую им информацию. Это было наглядно продемонстрировано в рамках знаменитого психологического эксперимента, проведенного Питером

Вейсоном в Лондонском университете. Сначала он показывал студентам последовательность из цифр 2, 4, 6, а затем сообщал им, что она соответствует некоему избранному им правилу. Задача студентов заключалась в том, чтобы угадать смысл правила, предлагая для этого продолжение последовательности (также из трех цифр). После каждой попытки Вейсон сообщал им, соответствовала та или иная последовательность загаданному им правилу или нет. Студенты имели несколько попыток, после чего должны были назвать правило. Очень часто они предлагали одну и ту же последовательность - 6, 8, 10. В этом случае Вейсон говорил, что она соответствует загаданному им правилу. Студенты приходили к выводу, что правило состояло в увеличении каждой последующей цифры в последовательности на 2. Но эта догадка была неверной. Тогда они предлагали другую последовательность, например, 3, 6, 9. Вейсон вновь говорил о том, что она соответствует загаданному им правилу. Студенты предполагали, что правило заключается в умножении первого числа в последовательности на 1, 2 или 3. И эта версия тоже была неверной. Так могло продолжаться до бесконечности. Студенты попались в ловушку - обнаружив наличие определенной явной логики в изначально заданной последовательности, они постоянно предлагали различные варианты, соответствовавшие их первоначальной догадке. На самом же деле правило, придуманное Вейсоном, состояло в том, что каждое последующее число должно быть просто больше предыдущего. Иными словами, вполне допустимой была бы последовательность 3, 29, 311 или 978, 979, 67837. Если вы попробуете сами провести это упражнение с другими людьми, то почти всегда заметите, как быстро они приходят к выводу, в чем заключается правило, а затем начинают предлагать варианты, соответствующие их догадке. Они получают все новые подтверждения того, что их последовательность соответствует правилу, но так и не могут догадаться, в чем оно состоит. Крайне редко случается, что игроки пытаются проверить правильность своей догадки, предлагая последовательности, которые ей соответствуют (например, 10, 10, 10).

Подобный тип мышления отражает наше представление об окружающем мире. У каждого из нас есть свой набор убеждений и представлений, и мы постоянно ищем в окружающем мире подтверждения нашей точке зрения. Если мы верим в то, что все белки имеют серую окраску, то каждый раз, когда мы видим серую белку, это подтверждает наше убеждение. Но если вы увидите еще одну серую белку, это не сделает принятое вами правило более

верным. Напротив, нам нужно стремиться к тому, чтобы найти белку с иным окрасом. Это позволит нам отказаться от первоначального правила, оказавшегося неверным, и тем самым больше узнать о реальном мире вокруг нас. Когда в Европе впервые услышали о том, что в Австралии водятся черные лебеди, этому никто не поверил. Реальный факт насколько сильно противоречил установившейся картине мира, что люди отказывались принимать его во внимание.

Лучшие мыслители мира признают, что мир можно видеть по-разному, и каждый отдельный взгляд является неполным. Наша система взглядов задает для нас рамки, через которые мы воспринимаем мир. Но мы должны быть готовы к тому, чтобы признать, что наша точка зрения является лишь одной из многих; принятая нами система может быть хорошей, но она не становится от этого полной и поэтому мы должны пересматривать ее в случае поступления новой информации. Сэр Исаак Ньютон, сформулировавший законы гравитации и движения, заставил нас пересмотреть свой взгляд на окружающий мир. Предложенная им великолепная модель служила человечеству на протяжении нескольких столетий до тех пор, пока Альберт Эйнштейн не дополнил ее общей теорией относительности. Но и его взгляд на устройство вселенной изучается и пересматривается по мере возникновения новых теорий.

Эйнштейн говорил, что воображение гораздо важнее знания. Дивергентное мышление позволяет нам использовать воображение для исследования всех имеющихся возможностей. Конвергентное мышление дает нам возможность применять имеющееся знание для изучения новых концепций и понимания того места, которое они должны занять. К сожалению, всем нам присуще отказываться от идей, не соответствующих имеющемуся у нас знанию и системе наших убеждений.

Дивергентное мышление предполагает изучение различных точек зрения, в том числе неудобных, немодных, смешных и диковинных. Этот навык является неоценимо важным, однако его используют небольшое количество людей. Иногда нам нужна точность конвергентного знания, а иногда оно оказывается для нас чересчур сдерживающим. Оба метода могут применяться достаточно гармоничным образом, примером чего могут служить две фазы обычного мозгового штурма. После определения обсуждаемой задачи, группа принимает на вооружение дивергентный способ мышления и создает множество идей.

Некоторые из них могут казаться глупыми или неработоспособными, однако они могут служить основной для формирования следующих идей. После того как группе удастся сформировать достаточное количество, ведущий встречи побуждает группу переключиться на конвергентное мышление, чтобы оценить все идеи и выбрать из них наилучшие. Крайне важно, чтобы на каждом этапе обсуждения использовался лишь один тип мышления. Если мы смешаем конвергентное мышление с дивергентным в самом начале обсуждения, то каждая идея будет оцениваться и подвергаться критике в момент зарождения, что приведет к быстрому иссяканию творческого фонтана.

Обычный человек, размышляющий над каким-то вопросом, будет, скорее всего, придерживаться конвергентного метода мышления, однако великолепный мыслитель этим не ограничится. Иногда нам нужно становиться аналитиками, критиками, судьями или расчетливыми мыслителями, но если мы будем использовать этот подход слишком часто, то наше мышление со временем станет ограниченным, связанным или даже разрушительным. Если мы хотим стать великолепными мыслителями, то нам необходимо научиться рассматривать множество возможностей, подходить к решению проблем с различных точек зрения. Дивергентное мышление нужно нам не меньше, чем конвергентное. В процессе открытия структуры ДНК в 1953 году ученые Крик и Уотсон использовали дивергентное мышление, для того чтобы определить все возможные пути решения задачи и варианты формы изучавшейся структуры. Лишь затем они перешли к конвергентному мышлению, позволившему им прийти к единственно правильной форме структуры - двойной спирали. Когда композиторы сочиняют музыкальное произведение, то они сначала используют дивергентное мышление, чтобы сочинить необычные мелодии и придумать пути их развития. Однако потом (сознательно или бессознательно) они начинают использовать конвергентное мышление, позволяющее им структурировать музыкальный фрагмент в соответствии с правилами гармонии и создавать приятные для уха аккорды.

Конвергентное мышление представляет собой полезный инструмент, но оно не должно оставаться единственным инструментом в нашем распоряжении. Добавив к нашему набору инструментов творческий элемент и дивергентное мышление, мы сможем приходить к нетрадиционным решениям, во много раз повысив эффективность нашего мыслительного процесса.

Глава 2

Примите во внимание
противоположную точку зрения

Модель Рейчел Никелл была зверски убита в лондонском районе Уимблдон Коммон В 1992 году. Полиция привлекла к расследованию эксперта, который создал то, что, по его словам, называлось «психологическим профилем убийцы». Полиция нашла подозреваемого по имени Колин Стэгт, который во время убийства прогуливался со своей собакой по району. Его описание подходило под имевшийся у полиции профиль. Прямых доказательств причастности к убийству у полиции не было, однако они были настолько убеждены в его виновности, что разработали множество изощренных ловушек, призванных убедить его сознаться. План не сработал, но полицейские все равно передали дело в суд. Судья вернул дело обратно. Лишь в 2008 году был пойман настоящий убийца Рейчел Никелл по имени Роберт Кнеппер. Его допрашивали в связи с убийством еще в 1992 году, однако ошибочно исключили из числа подозреваемых. Стэгт, который провел в заключении 13 месяцев, получил публичные извинения и 706 тысяч фунтов стерлингов компенсации. Очевидно, когда полицейские убедили себя в том, что Стэгт виновен в преступлении, они отказались рассматривать свидетельства обратного, напротив, удвоив усилия по созданию против него уголовного дела.

Одним из наиболее значительных недостатков человеческого интеллекта является наша склонность цепляться за собственные убеждения и игнорировать противоречащие им свидетельства. Выше мы уже упоминали знаменитый тест Питера Вейсона. Он повторял эксперимент сотни раз с различными участниками. И каждый раз результаты эксперимента показывали: участники готовы предлагать лишь те решения, которые застолбили себе путь в их мышлении. Редко случается, когда человек делает следующий шаг и тестирует имеющуюся у него теорию. Люди не часто склонны пробовать что-то новое, нарушающее закрепившиеся в их мозгах правила. Когда человек выдвигает ту или иную гипотезу, он склонен искать в окружающем мире свидетельства, подкрепляющие, а не опровергающие ее.

Позвольте привести чуть более сложный пример. Перед вами лежат четыре карты. Вы знаете, что на одной стороне каждой из них изображен номер, а на другой - буква. Изображения на четырех картах выглядят следующим образом:

E 4 3 J

Какое минимальное количество карт вам необходимо будет перевернуть, чтобы убедиться в правильности следующего правила: если на одной стороне карты изображена гласная буква, то

на другой будет нанесена нечетная цифра? Какие карты вы перевернете? Подумайте в течение нескольких секунд, чего вы пытаетесь достичь в этом задании, и какие карты могут вам в этом помочь.

Большинство людей склонны перевернуть карты «Е» и «3». Их логика выглядит следующим образом. Если на обратной стороне карты с буквой «Е» будет указано нечетное число, а на другой стороне с цифрой «3» будет изображена гласная буква, то оба этих примера соответствуют правилу. Это справедливо, но два примера еще не доказывают универсальности правила.

Давайте предположим, что мы с вами едем на машине по шоссе, и я говорю о том, что владельцы спортивных машин всегда едут с превышением скорости. Следующие две машины, которые мы видим на дороге, действительно едут быстрее, чем допустимо знаками. Доказывает ли это универсальность применения моего правила? Разумеется, нет. Неважно, сколько спортивных машин, едущих с высокой скоростью, мы увидим - для того чтобы опровергнуть мое правило, достаточно увидеть лишь одну из них, едущую на нормальной скорости. Подобное справедливо в отношении карт.

Если вы перевернете карту с буквой «Е», это будет правильно, поскольку такой ход помогает вам опровергнуть правило. Правило будет опровергнуто, если на обратной стороне этой карты будет указано четное число. Карта с буквой «J» для нас не важна, так как изображение на ее обратной стороне не поможет нам ни подтвердить, ни опровергнуть правило. Карта с цифрой «3» представляется более интересной. Если на ее обратной стороне будет изображена гласная буква, это подтвердит наше правило. Однако если буква будет согласной, это не сможет опровергнуть его. Согласная буква на другой стороне карты скажет нам лишь о том, что правило для этой карты неприменимо. Правильный ответ на данный вопрос состоит в том, что нам нужно перевернуть карту с буквой «Е» (по причинам, указанным выше) и карту с цифрой «4». Если на обратной стороне карты с цифрой «4» будет изображена гласная буква, то это будет означать нарушение правила.

Здесь мы можем прийти к важному выводу: для подтверждения правила может иметься множество примеров, но для того чтобы его опровергнуть, достаточно лишь одного обратного примера. Давайте вспомним случай, широко описанный в литературе. Попробуйте оценить правило «все лебеди белые».

Если вы живете в северном полушарии, то можете за всю свою жизнь увидеть тысячи примеров, подтверждающих это правило. Но стоит вам хотя бы один раз приехать в Австралию, и первая же встреча с черным лебедем заставит вас отказаться от этого правила.

Когда Соединенные Штаты Америки начали наращивать свое военное присутствие во Вьетнаме, МакДжорджу Банди, помощнику президента Линдона Джонсона по вопросам национальной безопасности, как-то раз задали вопрос о том, что произойдет, если в ответ на действия США Северный Вьетнам начнет посылать в Южный еще больше своих партизан. «Мы не так пессимистичны, как вы», - ответил Банди. Когда вопрос был задан еще раз, он сказал: «Мы просто не думаем о том, что это случится». Его собеседник продолжал: «Но давайте предположим, что это произойдет». Банди отказался продолжать разговор, сказав лишь: «Мы не можем делать заключения относительно того, во что мы не верим». Если бы Банди и другие политики были готовы рассмотреть нечто противоречащее их убеждениям, то, возможно, Соединенные Штаты не столкнулись бы с одним из самых страшных кошмаров в своей истории¹.

В ходе нашей деловой, социальной и прочей жизни мы постоянно создаем гипотезы для объяснения той или иной ситуации, всегда ищем правдоподобные объяснения. Найдя устраивающее нас объяснение, мы склонны свирепо цепляться за него. Мы ищем примеры, которые будут подкреплять нашу гипотезу, и станем активно игнорировать примеры, опровергающие ее. Человек, управляющий незаурядным мышлением, знает, что гипотезы представляют собой рабочие модели, которые остаются полезными лишь до тех пор, пока их не опровергнет другая гипотеза. Законы движения, сформулированные Исааком Ньютон, считались великолепными инструментами на протяжении столетий, пока не появился Эйнштейн и не предложил более точный взгляд на устройство вселенной. Сами теории Эйнштейна будут считаться лучшей из имеющихся моделей, пока кто-нибудь не обнаружит в них изъяны и не предложит что-то другое.

Английский философ Фрэнсис Бэкон: «Разум человека привлекает все для поддержки и согласия с тем, что он однажды принял... Каковы бы ни были сила и число фактов, свидетель-

¹Charles McCoy (2002) «Why Didn't I Think of That?», p. 256, Prentice Hall, Paramus, NJ.

ствующих о противном, разум или не замечает их, или пренебрегает ими, или отводит и отвергает их...».

Стюарт Сазерленд приводит пять причин, по которым люди активно сопротивляются изменению своих убеждений².

1. Люди последовательно избегают ознакомления с доказательствами, которые могли бы заставить их опровергнуть свои убеждения.
2. Получив доказательства, они часто отказываются им верить.
3. Существование убеждений искажает смысл новых доказательств с тем, чтобы привести их в соответствие с имеющейся верой.
4. Люди избирательно запоминают лишь то, что соответствует их убеждениям.
5. Они стремятся защитить свою самооценку.

Как нам начать обращать внимание на то, что противоречит нашим убеждениям? Все достаточно просто. Стоит только отложить в сторону наш набор убеждений и задать себе вопрос: «А что если?..» Что если каждое из выдвигаемых нами предположений является неправильным? Что если мы верим в истинность того, что не является истинным? Что если истинным является нечто, обратное нашим убеждениям? Человек, управляющий незаурядным мышлением, чувствует себя дискомфортно в условиях абсолютной уверенности. Ему или ей удобнее находиться в условиях неопределенности, когда для происходящего может быть несколько возможных объяснений.

² Stuart Sutherland (2007) «Irrationality», p. 109, Pinter & Martin, London.

Глава 3

Научитесь противостоять предположениям

Каждый раз, сталкиваясь с той или иной жизненной проблемой, мы склонны держаться наших предположений, которые ограничивают способность к возникновению свежих решений. Люди, управляющие незаурядным мышлением, всегда помнят о существовании предположений, и готовы им противостоять.

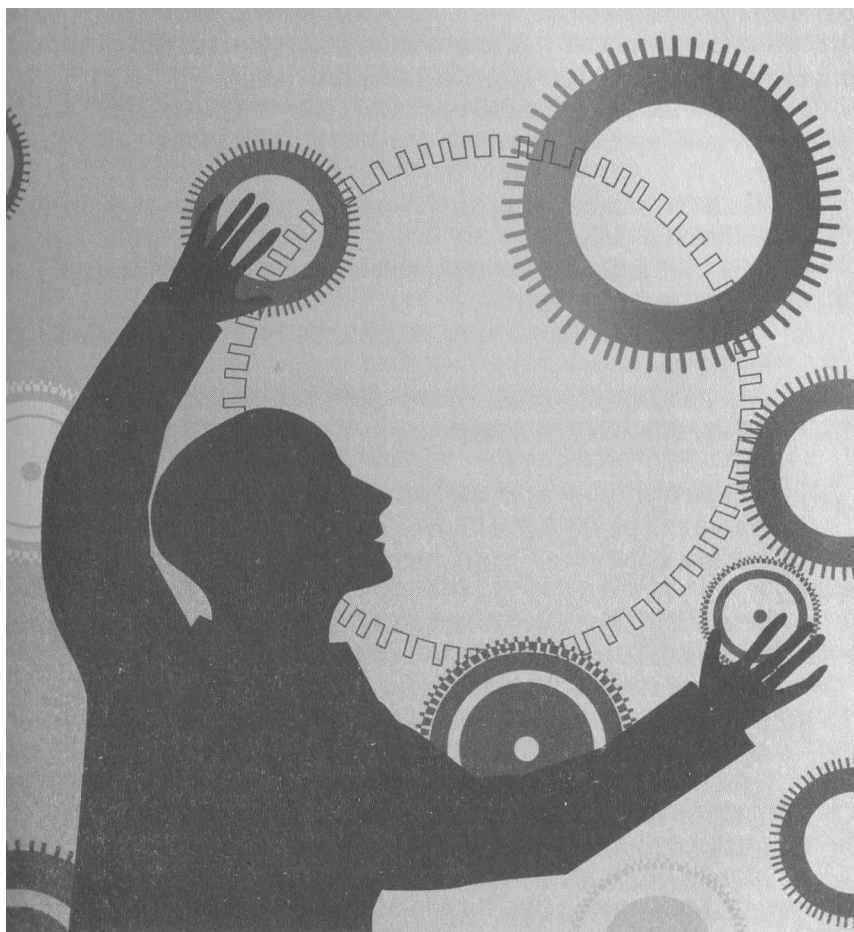
Многим известна одна история о северной щуке, большой и хищной пресноводной рыбе. Ее поместили в аквариум, разделенный стеклянной перегородкой, за которой было множество мелких рыбешек. Щука неоднократно предпринимала попытки съесть мелких рыб, но каждый раз наталкивалась на стеклянную перегородку. В какой-то момент перегородку убрали, однако щука больше не предпринимала попыток напасть на рыбок. Она поняла, что попытки съесть мелкую рыбешку были бесполезными и болезненными, и поэтому прекратила свои попытки. Мы, люди, достаточно часто страдаем от «синдрома щуки», при котором наши прежние умозаключения заставляют нас делать неверные предположения в случае сходной, но не аналогичной ситуации.

Взгляните на картинку (ниже по тексту). Изучите ее несколько секунд, а затем попытайтесь сформулировать, какими словами человек, представляющий интересы строительной компании, мог бы ответить на жалобу человека, проживающего в этом доме.

Наш взгляд на вещи часто ограничивается нашими предположениями. В Средние века было принято определение астрономии как науки, «изучающей, каким образом небесные тела вращаются вокруг Земли». Иными словами, существовало подспудное убеждение в том, что Земля находится в самом центре Солнечной системы. В 1510 году гениальный польский астроном Николай Коперник предположил, что в центре системы находится солнце, а все остальные планеты вращаются вокруг него. Он смог дать вполне логичное объяснение механизмам движения планет, однако это противоречило устоявшимся на тот момент взглядам.

Когда-то атом считался мельчайшей неделимой частицей материи. Предполагалось, что его невозможно разделить. Эта вера мешала развитию науки, но лишь до тех пор, пока Дж. Дж. Томсон не открыл в 1887 году существование субатомных частиц - электронов.

В 1930-х высшее военное командование Великобритании и Франции было уверено в том, что новая война с Германией будет строиться по тем же принципам, что и Первая мировая война, то есть огромные армии будут стоять друг напротив друга, обра-



зуя линию фронта. Французы выстроили массивную защитную линию по всей границе с Германией (известная как «линия Мажино»). Защитная линия состояла из огромного количества укрепленных огневых точек. Однако немцы, атаковав Францию в мае 1940 года, применили латеральное мышление. Они сделали ставку на мобильные бронированные группы и парашютные войска, кроме того, пронеслись через сохранявшие нейтралитет Голландию и Бельгию, обогнув линию Мажино. Им удалось переиграть британцев и французов, в результате чего Франция пала всего че-

рез пять недель. Военная история раз за разом показывает нам, что восприятие новой ситуации по аналогии с прошлой может привести к чрезвычайно опасным последствиям.

В деловой жизни мы также делаем совершенно разные предположения. К примеру, можно услышать, как люди вокруг вас говорят:

- «Цены в нашей отрасли устанавливаются за счет конкурентной борьбы».
- «Мы должны постоянно повышать качество продукции и оказываемых услуг».
- «Самыми важными клиентами для нас являются самые крупные».
- «Мы должны принимать на работу тех людей, которые способны вписаться в коллектив».

Каждое из этих определений может быть оспорено.

Часто задача разрушения ортодоксального мышления становится делом новичков - выходцев из других отраслей. Например:

- Генри Форд подверг сомнению предположение о том, что автомобили представляют собой дорогостоящие плоды ручной сборки, доступные лишь богатым.
- Анита Роддик подвергла сомнению, что косметика должна продаваться в дорогостоящей стеклянной упаковке. Созданная ею сеть Body Shop продавала косметические продукты в пластиковых контейнерах.
- ИКЕА подвергла сомнению общепринятые правила и предложила своим клиентам самостоятельно забирать предметы мебели со склада.
- Авиакомпания-дискаунтеры (такие как Southwest и easyJet) подвергли сомнению целый ряд предположений: о необходимости печатать билеты, распределять посадочные места и о продаже билетов через агентов бюро путешествий.
- Компания Apple подвергла сомнению предположение о том, что персональный компьютер должен быть сугубо функциональным, а эстетические качества для него не важны.

Люди, управляющие незаурядным мышлением, зная, что предположения должны подвергаться сомнению, с явным удовольствием занимаются их опровержением. Каким образом вы можете делать это? Вот вам несколько подсказок.

- Начните с признания того, что вы (как и любой другой человек) имеете заранее определенные предположения относительно любой происходящей ситуации.
- Задайте себе несколько вопросов, чтобы выяснить, в чем состоят ваши предположения, и какие их элементы могут быть изучены с критической точки зрения.
- Создайте список основных правил и предположений, действующих в вашем окружении, а затем пройдитесь по всему списку и спросите себя: «Что произойдет, если я осознанно нарушу это правило?» или «Что будет, если я сделаю что-то, полностью противоречащее принятой норме?».
- Представьте себя человеком со стороны и задайте вопрос: «Почему мы действуем именно таким образом?».
- Сведите ситуацию до уровня простейших компонентов для того, чтобы объяснить вашу точку зрения окружающим.
- Переформулируйте проблему, используя для этого совершенно иной набор понятий и терминов.

Кен Олсен, бывший генеральный директор DEC, считался большим новатором эпохи мини-компьютеров. Он говорил: «Самое лучшее предположение, которое у вас может быть, - это предположение о том, что любые имеющиеся у нас убеждения являются ложными».

Каким образом вы ответили на вопрос, связанный с представителем строительной компании и человеком, живущим в этом доме? Предположим, вы решили, что строитель ответил: «Мне жаль, что так получилось, но я внимательно все проверю и исправлю». Иными словами, вы посчитали, что строитель и был тем мужчиной. Именно так считают большинство людей³.

Просто для развлечения попытайтесь проверить ряд предположений, быстро отвечая на десять вопросов небольшого теста⁴. Эти вопросы просты и не требуют долгого размышления.

1. Насколько далеко собака может забежать в лес?
2. Какое из животных лучше видит в полной темноте: сова, леопард или орел?
3. Где находится корона британского короля после коронации?

Идея взята из книги Guy Claxton (1998) «Hare Brain, Tortoise Mind», Fourth Estate, London.

³ Взято из книги Paul Solan and Des MacHale (1997) «Perplexing Lateral Thinking Puzzles», Sterling Publishing, New York.

4. Кто становится президентом США в случае, если вице-президента убивают?
5. В безветренную погоду человек бросает мяч, который улетает на 10 метров, а затем возвращается обратно. Почему?
6. На одном поле у фермера было собрано четыре стога, и в два раза больше на каждом из двух других полей. Он собрал стога со всех полей вместе. Сколько в итоге оказалось на поле стогов?
7. Если слово «пост» можно разложить на буквы П, О, С, Т, а слово «мост» можно разложить на буквы М, О, С и Т, то на какие буквы можно разложить слово, обозначающее то, что вы кладете в тостер?
8. Мусульманин, живущий в Великобритании, не может быть похоронен на церковной земле, даже если примет христианство. Почему?
9. Сколько бананов может съесть взрослый мужчина на голодный желудок?
10. Что увеличивается в размерах, когда вы что-то убираете?

Ответы приведены в Приложении 1.

Глава 4

Анализируйте проблемы

«Основная задача деятельности любого мыслителя состоит в том, чтобы правильно сформулировать проблему и увидеть пути ее решения».

Бертран Рассел

Иногда мы сталкиваемся с простыми проблемами. Размышление над ними не доставляет нам проблем, а решение появляется достаточно быстро. В иных же случаях мы сталкиваемся с проблемами, которые являются масштабными и комплексными. Тогда вам стоит отказаться от искушения немедленно ввязаться в их решение и начать предпринимать активные действия. Серьезный мыслитель предпочитает более взвешенный подход. Эйнштейн как-то сказал, что если бы ему был отведен всего один час на спасение мира, он потратил бы 55 минут на анализ проблемы, и лишь последние 5 минут - на ее решение. Почему же мы должны тратить драгоценное время на анализ, а не на активное решение проблемы? Позвольте указать вам на ряд преимуществ, которые вы приобретаете, занимаясь анализом проблемы.

- Анализ позволяет вам не выносить преждевременные суждения и приходить к неверным заключениям.
- Анализ подвергает сомнению ваши предположения.
- Анализ позволяет вам сформировать новый свежий взгляд на истинные причины проблемы.
- Анализ помогает вам увидеть связи между подспудными причинами проблемы.
- Анализ дает вам возможность создать последовательность шагов, своего рода карту решения проблемы.
- Анализ помогает вам правильно расставить приоритеты для приложения усилий.

Если вы работаете над решением проблемы в команде, то анализ помогает каждому участнику получить единое видение основных причин ее возникновения. Если же вы решаете проблему силами нескольких команд, то каждая из них сможет подойти к решению со своей стороны и провести свой анализ, в результате чего вы сможете получить новый взгляд на проблему.

Вот несколько практических инструментов, которые вы можете использовать для анализа проблем.

ПУТЬ К ИДЕАЛУ

Возьмите три чистых листа бумаги. На первом изложите текущее состояние дел, указав все недостатки, проблемы и сложности, с которыми вы сталкиваетесь. Наверху второго листа напишите слово «Путь». На третьем же опишите, как выглядит с вашей точки зрения идеальное состояние дел после решения всех проблем. Теперь вы должны определить, какие шаги вам необходимо предпринять для того, чтобы перейти из вашего нынешнего состояния к идеальному. Путь не содержит детальных решений - этим мы займемся чуть позже. На этом листе вам необходимо просто указать, какие большие и «волшебные» решения нужны вам, чтобы перейти из одного состояния в другое. Этот метод помогает более четко определить суть проблемы и выявить основные факторы, способствующие ее решению. Каждый из шагов на Пути теперь можно переформулировать в виде вопроса, для формирования ответа на который вы можете использовать технику создания идей.



ПОЧЕМУ, ПОЧЕМУ?

Если у вас есть дети, то вы знаете, что они часто задают вам вопрос «почему?». Как только вы отвечаете на первый вопрос, они немедленно задают вам новый аналогичный. На самом деле это один из наилучших методов повышения степени понимания. Однако мы практически не используем его, став взрослыми, так как он представляется для нас слишком простым и «детским». Суть этого метода заключается в том, что мы постоянно задаем вопрос «почему?». Для начала, запишите проблему на большом листе бумаги и спросите себя, почему эта проблема возникла (или может возникнуть). Перечислите все основные причины, а затем задайте вопрос «почему?» в отношении каждой из них. Этот процесс можно продолжать так долго, как вы сами того захотите. В итоге вы получите полную картину всех причин возникновения проблемы.

Давайте предположим, что ваша проблема заключается в низкой результативности мозговых штурмов. В этом случае первоначальная диаграмма «почему, почему?» может примерно напоминать изображенную на рисунке 4.1. Этот процесс можно продолжить, задав, к примеру, вопрос о том, почему процесс не происходил в доверительной обстановке или почему компании присуща культура избегания рисков.

Процесс можно перевести и на следующий уровень. Метод «почему, почему?» легко понять, а его применение может привести к значительным результатам. Он хорошо работает при анализе комплексных проблем.

«ШЕСТЕРКА СЛУГ»

«Шестерка слуг» представляют собой инструмент анализа проблем, получивший свое название в честь стихотворения Редьярда Киплинга⁵:

Есть у меня шестерка слуг,
Проворных, удалых.
И все, что вижу я вокруг,
Все знаю я от них.

⁵ Перевод Самуила Маршака (прим. перев.).

Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где.

Для анализа проблемы вы используете шесть слов «что», «почему», «когда», «как», «где» и «кто». Каждое из них используется в позитивном и негативном контексте. В результате у вас появляется 12 вопросов, на которые вы должны дать ответ. Сформулируйте проблему, а затем начните задавать конкретные вопросы по очереди.

Предположим, что вы изучаете достаточно сложную проблему, связанную с тем, что подростки становятся членами уличных банд. Порядок вопросов в данном случае может выглядеть примерно так:

- Что хорошего в уличных бандах (с точки зрения подростка)?
- Что плохого в уличных бандах?
- Почему банды существуют?
- Почему многие подростки предпочитают не вступать в них?
- Когда подростки обычно вступают в банды?
- Когда они этого не делают?
- Как банды находят себе новых членов?
- Как подросткам удастся избежать банд или отказываться от их предложений?
- Где действуют банды?
- Где они не появляются?
- Кто вступает в банды?
- Кто не вступает в банды?

Все вопросы имеют буквальное значение. Так, вопрос «где?» относится к конкретным местам. Метод задавания 12 различных вопросов по очереди помогает нам рассмотреть проблему с различных углов зрения. Часто, применяя этот метод, мы получаем предсказуемые или привычные ответы, но иногда они помогают нам увидеть ситуацию по-новому или понять ее более глубоко. Вы можете отвечать на эти вопросы в одиночку или в составе небольших групп. В последнем случае группа должна отвечать лишь на часть вопросов из списка.

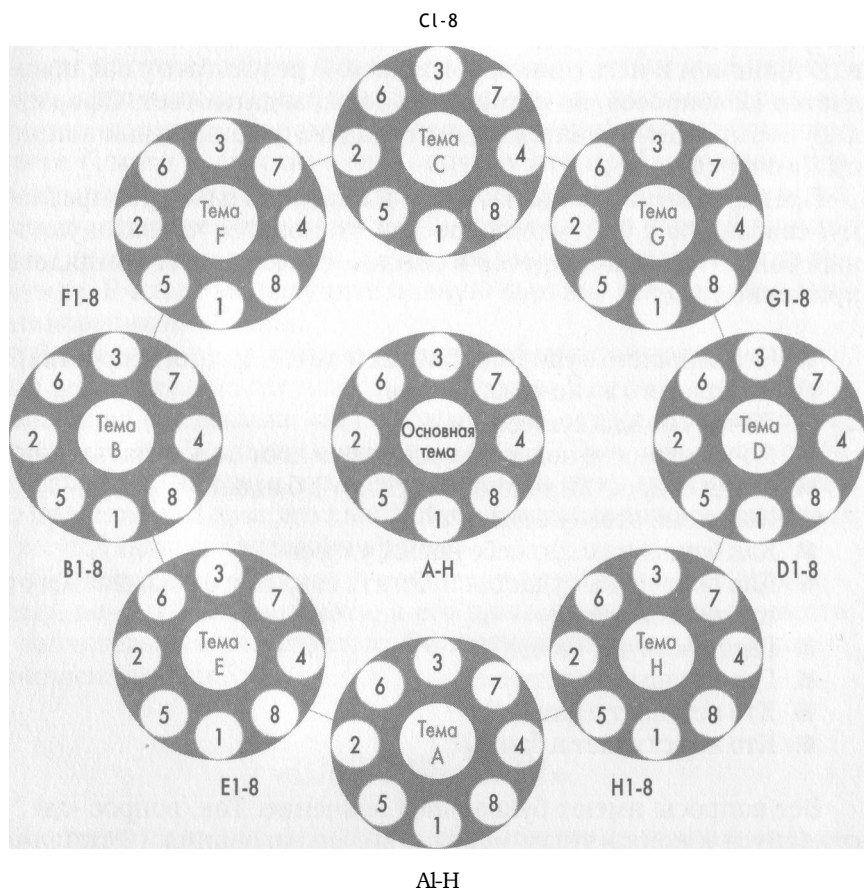


Рисунок 4.2. Диаграмма «цветок лотоса»

«ЦВЕТОК ЛОТОСА»

«Цветок лотоса» представляет собой достаточно четкую технику анализа проблем, изначально зародившуюся в Японии. В фигуральном смысле вы снимаете один лепесток лотоса за другим, причем под каждым из снятых лепестков обнаруживаются новые.

Напишите проблему в центре листа бумаги и обведите ее, а затем сформулируйте (например, с помощью метода «почему, почему?») основные с вашей точки зрения причины возникновения проблемы. Выберите восемь самых значимых причин и напишите их в восьми кругах, расположенных вокруг большого центрального круга.

Каждая из этих восьми проблем становится независимой темой для размышлений. Теперь вам требуется найти по восемь атрибутов или причин возникновения для каждой из них. В результате перед вами окажется девять листов бумаги, в центре которых будет указана одна из основных причин возникновения проблемы, а вокруг нее - по восемь соответствующих причин следующего уровня (пример работы изображен на рисунке 4.2.). В итоге мы пришли к 64 темам для размышления, многие из которых взаимосвязаны между собой. Так как вопросов много, то мы рекомендуем вам использовать при работе с методом «цветка лотоса» большой стол или стену.

Этот метод выявления 64 детальных причин может показаться вам искусственным и тяжелым, но в такой кажущейся сложности кроется его сила. Именно высокий уровень дисциплинированности при изучении проблемы с высокой степенью детализации позволяет получить более глубокое видение и выявить связи, которые не заметны на первый взгляд.

ИТОГИ

Техники анализа проблем не предназначены для их решения. Они существуют для того, чтобы помочь вам понять глубинные причины происходящего перед тем, как приступить к решительным действиям. Они дают вам возможность увидеть общую картину проблемы и взаимосвязи между причинами ее возникновения. Это, в свою очередь, помогает вам расставить правильные приоритеты для концентрации усилий. На следую-

шем шаге вы можете создать множество творческих идей для решения каждой проблемы, оценить их и выбрать лучшие, а затем создать план действий по решению проблемы. Последовательность ваших действий показана ниже:

1. Сформулируйте проблему.
2. Проанализируйте проблему.
3. Определите приоритетные направления решения проблемы.
4. Проанализируйте каждое из направлений по отдельности.
5. Сформулируйте максимально возможное количество идей.
6. Оцените идеи и выберите из них лучшие для последующей работы.
7. Разработайте план действий.

Глава 5

Задавайте вопросы



Дети учатся, задавая вопросы. Студенты учатся, задавая вопросы. Новые сотрудники в компании учатся, задавая вопросы. Этот метод является самым простым и эффективным способом научиться чему-то новому. Люди, которые считают, что все знают, не задают вопросов - к чему им это делать? А те, которые управляют незаурядным мышлением, никогда не перестают задавать вопросы, потому что они знают: это лучший способ понять происходящее.

Эрик Шмидт, CEO компании Google, как-то сказал: «Мы управляем этой компанией, задавая вопросы, а не давая ответы». Он знает, что когда вы задаете вопросы, то со временем сможете получать лучшие ответы.

Когда в 2000 году Грег Дайк стал генеральным директором корпорации BBC, то первым делом нанес визит в каждое из основных подразделений корпорации и собрал всех сотрудников. Они ожидали, что он устроит длинную презентацию. Он же уселся напротив них и задал собравшимся вопрос: «Какую единственную вещь я мог бы сделать, чтобы ваша жизнь была лучше?». Выслушав ответы, он задал второй вопрос: «Какую единственную вещь я мог бы сделать для того, чтобы жизнь наших слушателей и зрителей стала лучше?». Он знал, что в самом начале своей работы в компании мог бы научиться у своих сотрудников куда большему, чем самому научить их. У работников BBC было множество отличных идей, которыми они были готовы с радостью поделиться. Тот факт, что новый начальник уделил достаточно времени, чтобы задать свои вопросы, а затем внимательно выслушать ответы, превратил его в очень уважаемого в компании человека.

Детектив Коломбо⁶ раскрывает преступления, задавая множество вопросов. Точно так же ведут себя знаменитые детективы в книгах и реальной жизни. Все великие изобретатели и ученые склонны задавать вопросы. Исаак Ньютон задал вопросы: «Почему яблоки падают с деревьев?» и «Почему Луна не падает на Землю?». Чарльз Диккенс задал вопрос: «Почему на Галапагосских островах водится так много видов животных, которых нельзя встретить ни в какой другом месте?». Альберт Эйнштейн задал вопрос: «Как выглядела бы вселенная, если бы я пронесся по ней, оседавав луч света?». Задавая себе такие фундаментальные вопросы, ученые смогли начать процесс, который в итоге и привел каждого из них к потрясающим открытиям.

Великие философы проводили всю свою жизнь, задавая себе и другим глубокие вопросы о смысле жизни, морали, истине и многом другом. Возможно, нам не стоит занимать столь созерцательную позицию, однако, тем не менее мы должны задавать глубокие вопросы относительно ситуаций, с которыми сталкиваемся. Вопросы представляют собой лучший способ получить информацию, необходимую для принятия решений, основанных на фактах.

Но если для нас так очевидно, что вопросы могут стать мощным способом познания нового, то почему же мы перестаем задавать их? Причина этого иногда заключается в лени. Ленивые люди считают, что уже знают все, необходимое им для жизни, и не тратят сил на то, чтобы узнать еще что-то. Они держатся за свои убеждения и сохраняют уверенность в собственных предположениях - при этом в глазах других людей они достаточно часто выглядят по-дурачки. Некоторые люди боятся, что когда они будут задавать вопросы, то будут выглядеть слабыми, невежественными или неуверенными. Им хочется выглядеть в глазах других людей решительными и способными справиться с любой проблемой. Они боятся, что вопросы могут свидетельствовать об их неуверенности или представляют их в искаженном свете. Но на самом деле способность задавать вопросы является знаком силы и интеллекта, а не слабости или неуверенности. Великие лидеры часто задают вопросы и отдают себе отчет в том, что у них нет готовых ответов на все случаи жизни. Третий тип людей, не задающих вопросы, - это люди, которые настолько торопятся быстрее переделать все дела, что не останавливаются для того, чтобы задать вопрос - ведь это замедлит их скорость работы. Однако стремительное движение способно привести к неверным действиям.

Если мы научимся сначала задавать вопросы (будь то в школе, дома, на работе, во взаимоотношениях с друзьями, членами семьи, коллегами, клиентами или начальниками), то сможем проверить наши предположения и привлечь больше внимания к своей задаче. Начните с общих и широких вопросов, а затем постепенно продвигайтесь к конкретным областям, в которых вы хотите что-то понять более детально. Прекрасным инструментом являются открытые вопросы - они позволяют вашим собеседникам дать развернутые ответы, детально объясняющие суть происходящего. Примеры открытых вопросов могут выглядеть так:

- Каким бизнесом мы на самом деле занимаемся?
- В чем заключается наша уникальная ценность?
- Почему, по вашему мнению, это сложилось именно так?
- В чем могут состоять причины возникновения проблемы?
- Каким образом мы могли бы снизить количество жалоб со стороны клиентов?
- Почему этот человек думает именно так?
- Какие другие возможности мы могли бы рассмотреть?

Внимательно слушая ответы, мы формулируем последующие

вопросы. Когда кто-то отвечает на наш вопрос, мы часто можем продолжить обсуждение, задав ему вопрос «почему?». Каждый из нас борется с искушением придерживаться собственного мнения, заранее сформулированных ответов, выводов и предложений. Но для нас будет гораздо лучше, если мы продолжим задавать новые вопросы. Это даст нам возможность углубить степень понимания ситуации перед тем, как сформулировать свое мнение. Определившись с основными моментами, мы можем перейти к закрытым вопросам, позволяющим нам получить более конкретную информацию. Закрытые вопросы не дают отвечающему пространства для рассуждений - часто он может ответить либо «да», либо «нет». Примеры закрытых вопросов выглядят следующим образом:

- Когда это произошло?
- Был ли наш клиент разгневан?
- Где находится поставляемый продукт в настоящее время?
- Вы авторизовали этот платеж?
- Ты хочешь пойти со мной в кино в субботу вечером?

Давая собеседнику ограниченное пространство для ответа, мы получаем конкретную информацию и осознанно продвигаем разговор в нужном направлении.

На тренингах продавцов в компании IBM нас учили отвечать на возражение вопросом. У каждого из нас имеется соблазн сразу же опровергнуть возражение, но гораздо лучше сначала задать один или несколько вопросов, а лишь затем перейти к высказыванию своей точки зрения. Давайте предположим, что возражение клиента выглядит следующим образом: «Ваше предложение слишком дорогостоящее для нашей компании». Первое, что приходит вам в голову, это фраза типа: «Я думаю, что когда вы внимательно изучите преимущества нашего предложения, то поймете: это лучшее, что вы можете получить за свои деньги». Однако, лучше начать обсуждение с вопроса: «А что вы имеете в виду, говоря о том, что предложение слишком дорогостоящее?» или «Могу ли я поинтересоваться - дорогостоящее по сравнению с чем?». Дав возможность вашему собеседнику разъяснить свою позицию, вы можете узнать гораздо больше о реальной причине его возражения. Также этот подход дает вам время для того, чтобы сформулировать более точный и вежливый ответ.

Вопросы могут быть крайне эффективным способом получения информации, однако иногда они задаются слишком требо-

вательным или навязчивым образом. Поэтому в процессе задавания вопросов крайне важно придерживаться дружелюбного тона, не создающего у вашего собеседника ощущения угрозы. Не задавайте обвиняющие вопросы. Вопрос «Что, по вашему мнению, произошло?» звучит гораздо лучше, чем «Вы понимаете, что несете ответственность за эту катастрофу?».

Постарайтесь сделать свои вопросы нейтральными, и обратите внимание на то, чтобы язык вашего тела свидетельствовал о расслабленности и дружелюбии. Не указывайте пальцем на собеседника и не наклоняйтесь в его сторону, задавая свои вопросы. Попрактикуйтесь в их задавании в бытовом общении с другими. Отвечайте вопросом на вопрос. В ходе дискуссии, встречи или спора, выигрывает тот, кто задает вопросы. Поэтому задавайте их для того, чтобы взять ситуацию под свой контроль. Вместо того чтобы рассказать что-то вашему собеседнику, задайте ему вопрос. Умные вопросы способны стимулировать, провоцировать, информировать и вдохновлять. Люди, управляющие незаурядным мышлением, никогда не устают задавать вопросы. Бесконечное любопытство делает их чем-то похожими на детей. Они используют вопросы, чтобы общаться, стимулировать собеседников и понимать происходящее. Они знают, что вопросы помогают нам не только научиться самим, но и научить других.

Глава 6

Используйте комбинационное мышление

Многие великие идеи основаны на комбинации существующих вещей новыми и непривычными способами. Одним из величайших изобретений всех времен стал печатный пресс, придуманный в 1440 году жителем Страсбурга Иоганном Гутенбергом. Ему удалось совместить две существовавшие в то время идеи и получить в результате систему печати с движущимися частями. Для этого он совместил гибкость штампа для изготовления монет с мощностью прессы для изготовления вина. Его изобретение полностью изменило способ обмена информацией в западном мире. Благодаря Гутенбергу книги, памфлеты и труды в области религии, политики и науки смогли активно распространяться по всему континенту. Именно эта технология позволила возникнуть Реформации и Ренессансу - точно так же, как Интернет позволил возникнуть экономике, основанной на знаниях.

Две небольшие идеи - монетный штамп и пресс для давки винограда - объединились, и на их основе возникла новая могучая идея печатного прессы. Это чем-то напоминает другое рукотворное магическое действие, при котором человек смог впервые соединить воедино два металла (железо и олово), в результате чего возник крепкий сплав - бронза.

Великие мыслители постоянно размышляют над новыми способами комбинирования вещей. Что мы можем добавить к существующей идее для того, чтобы превратить ее во что-то иное? Не так давно чемоданы были всего лишь чемоданами. Вы несли их за ручку или катили на тележке. Затем кому-то пришла в голову мысль о том, чтобы совместить чемодан с колесиками от тележки, в результате чего появился чемодан на колесиках. Теперь каждый пассажир может легко катить свой чемодан. А какие «колеса» вы могли бы присоединить к своему «чемодану»? Что вы могли бы добавить к вашему продукту или услуге, чтобы сделать их лучше и удобнее для ваших клиентов?

Роб Ллоу продвинул эту идею еще на один шаг дальше. Он совместил чемодан на колесиках с детской игрушкой, в результате чего возникло то, что мы знаем под названием Trunki⁷. Он представил свою идею на британском телевизионном шоу Dragons' Den, эксперты которой раскритиковали идею и посчитали ее совершенно никчемной. Однако на самом деле эта идея оказалась

⁷Чемодан на колесиках, оформленный как детская игрушка. Дети могут садиться верхом на чемодан и кататься, отталкиваясь ногами от земли (прим. перев.).

большим коммерческим успехом, а продукт начал продаваться в 22 странах.

Тревор Бейлис - человек, управляющий незаурядным мышлением. Он изобрел заводное радио. Эта комбинация кажется достаточно необычной; для работы радиоприемнику необходимо электричество, а заводной механизм основан на принципах механики. Кому было интересно постоянно сталкиваться с тем, что его любимые передачи прерываются, и для их продолжения нужно взять радиоприемник в руки и завести его? Гораздо проще воспользоваться батарейками или подключить радио к электрической сети. Однако во многих бедных странах мира батарейки стоят достаточно дорого, а централизованные системы энергоснабжения отсутствуют в принципе. Бейлис преодолел сопротивление скептиков и создал надежный радиоприемник, который можно было заводить вручную. Это изобретение привело к росту доступности информации во многих частях развивающегося мира.

Вы можете использовать комбинационное мышление для создания новых продуктов и услуг. Но его принципы применимы и во многих других направлениях, например, при создании партнерств. Кто мог бы стать вашим партнером в деле приобретения новых навыков или проникновения на новые, пока что недоступные для вас рынки? Паваротти выступал вместе с ирландской рок-группой «U2». Они представляли совершенно разные музыкальные жанры. Однако каждый из участников этого проекта смог познакомить свою аудиторию с другой музыкой. Когда компания Mercedes-Benz захотела создать инновационную модель городского автомобиля, она вступила в партнерство не с другим производителем авто, а с компанией Swatch, производящей модные часы. Mercedes-Benz обладала навыками в области автомобильного инжиниринга, однако ей требовались дизайнерское чутье и латеральное мышление, присущее Swatch. В результате их совместных усилий на свет появилась модель Smart.

Комбинация вещей является убедительным способом инноваций. Многие великие идеи представляют собой комбинации уже известных идей (вспомните чемодан на колесиках). Попробуйте скомбинировать самые невероятные вещи и посмотрите, что у вас получится. К примеру, что получится в результате скрещивания школы и зоопарка? Какие возможности возникают благодаря этой комбинации? Подумайте об этом в течение минуты.

а затем сравните ваши идеи с описанными ниже. Возможно, вы задумались о множестве совершенно новых концепций.

Руководители зоопарков могли бы приходить в школы и показывать школьникам тех или иных зверей.

Дети могли получать поход в зоопарк в качестве награды за высокую посещаемость и хорошую работу.

Школа может находиться в зоопарке. А почему бы и нет?

За школой мог бы быть закреплён тот или иной вид животных, находящихся под угрозой вымирания. Школьники могли бы изучать их жизнь и работать вместе с сотрудниками зоопарка, чтобы помочь животным выжить.

Школа могла бы сотрудничать с зоопарком.

Дети могли бы работать в зоопарке после учебы в качестве добровольцев и получать в награду бесплатный пропуск для своей семьи и друзей.

Корпорация 3М изобрела клей, который оказался слишком слабым. Проект казался неудачей, но лишь до тех пор, пока Арт Фрай не подумал о том, чтобы совместить этот клей с листами для записок (которые можно при необходимости прикрепить к какой-либо поверхности, а по окончании работы снять и выбросить). Эта комбинация нашла свое практическое выражение в продукте под названием Post-it.

В 1999 году Ватикан организовал выпуск компакт-диска под названием «Abba Pater». На этом диске Папа Иоанн Павел II читал молитвы и обращения, причем фоном для его речей служил ритм, сильно напоминавший ритмы рэп-музыки. Даже такие консервативные и устоявшиеся структуры, как римско-католическая церковь, могут найти достаточно безумную комбинацию, чтобы доносить свои послания до людей.

Развивайте в себе навык мышления с помощью комбинаций. Когда вы видите перед собой два различных продукта, подумайте о том, каким образом их можно было бы скомбинировать. Возможно, кто-то в прошлом увидел часы и колокол, в результате чего появился будильник. А кто-то, стиравший с помощью ластика текст, написанный карандашом, задал себе вопрос: «Почему бы не поместить маленький ластик на конце карандаша?». Это упражнение можно проделывать даже тогда, когда вы не видите обоих предметов перед собой. Просто задайте себе вопрос: «Каким образом я мог бы совместить эти два предмета?». Встречаясь с людьми и обсуждая с ними различные деловые вопросы,

представляйте себе, каким образом можно было бы совместить ваш и их бизнес. Если вы обсуждаете со своими собеседниками их хобби, подумайте о том, каким образом можно совместить их интересы с вашими.

В следующий раз, когда вам потребуется создать творческую идею, связанную с продуктом, услугой, маркетинговой коммуникацией или чем-то еще, попытайтесь совместить две совершенно разные вещи и посмотрите, к чему вы придете в итоге. Этот способ представляет собой один из самых надежных способов создавать по-настоящему творческие идеи.

Глава 7

Применяйте параллельное мышление

Важно сказать, что мышление в западном мире является в основном состязательным. Корни этого типа мышления кроются в методе, разработанном еще древними греками. Один человек выдвигает тезис, а другой подвергает этот тезис критике. Таким образом, когда вы предлагаете какую-то идею, моей первой естественной реакцией будет подвергнуть идею критике, для того чтобы проверить ее на прочность. Хорошим примером действия такой модели является противостояние обвинения и защиты в зале суда. Прокурор представляет доказательства и аргументы в пользу того, что обвиняемый виновен и должен быть подвергнут наказанию. Адвокат оспаривает утверждения прокурора и пытается убедить судью в том, что обвиняемый должен быть признан невиновным. Другим примером состязательного мышления является противостояние правительств и оппозиционных партий в парламенте. Оппозиционная партия обязана выступать против политики правительства и выдвигаемых им идей. Проблема этого подхода заключается в том, что когда мы распространяем его на другие сферы нашей жизни, состязательное мышление заставляет нас занимать слишком жесткую, оборонительную и политизированную позицию. Во время обсуждений различных вопросов люди часто пытаются во что бы то ни стало сохранить свои позиции и не признавать преимуществ точки зрения оппонента. К примеру, менеджер отдела продаж может сопротивляться новой идее лишь потому, что она исходит от менеджера по маркетингу. Обе стороны начинают искать аргументы в защиту своей позиции. Другая проблема заключается в том, что люди не имеют возможности критиковать идеи, которые выдвигает их начальник. Они не хотят, чтобы кто-то считал их выступающими против начальника.

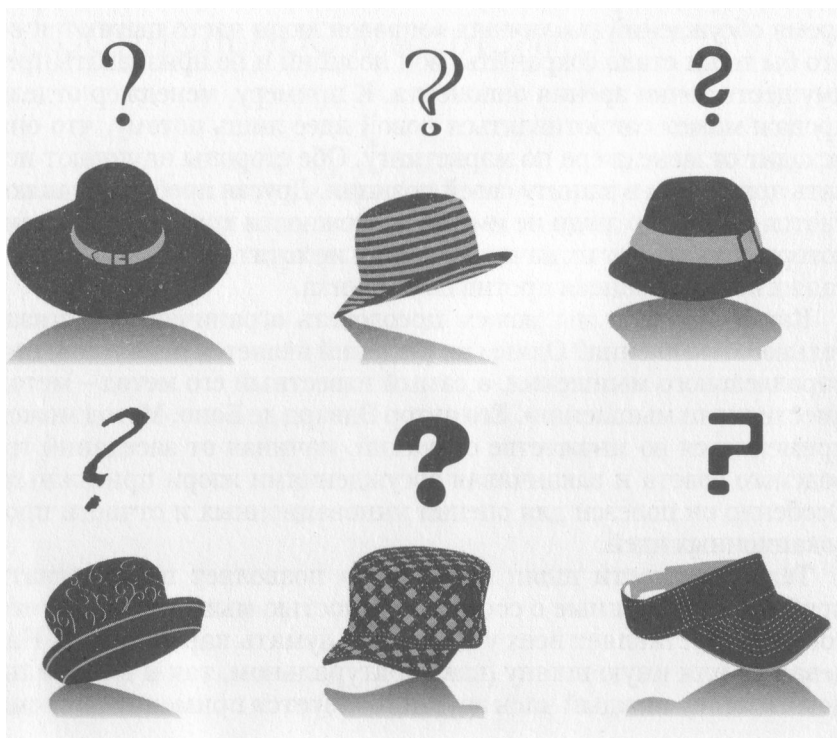
Каким образом мы можем преодолеть ограничения состязательного мышления? Одним из решений является использование параллельного мышления, а самый известный его метод - метод «шести шляп мышления». Его автор Эдвард де Боно. Метод может применяться во множестве ситуаций, начиная от заседаний городского совета и заканчивая обсуждениями жюри присяжных. Особенно он полезен для оценки инновационных и отчасти провокационных идей.

Техника «шести шляп мышления» позволяет преодолевать проблемы, связанные с состязательностью мышления, за счет того, что заставляет всех участников думать параллельно. Надевая ту или иную шляпу (как в фигуральном, так и в буквальном смысле), каждый член группы обязуется применять в своих

размышлениях один и тот же образ мышления. Вот как будет работать этот метод при рассмотрении нового предложения.

Предложение зачитывается вслух, а затем каждый участник по очереди надевает одну шляпу за другой.

- *Белая шляпа.* Эта шляпа связана с информацией. Участники могут еще раз ознакомиться с информацией и запросить дополнительные данные, которые помогут им проанализировать предложение. На этом этапе не обсуждаются преимущества или недостатки - происходит лишь беспристрастный обзор имеющихся фактов и данных.
- *Красная шляпа.* Эта шляпа связана с эмоциями и чувствами. Участники могут обсуждать эмоции, которые у них вызывает это предложение. К примеру, некоторые участники могут сказать, что предложение их путает или кажется чересчур угрожающим. Другие могут говорить о том, что оно вызывает у них энтузиазм или возбуждение. На данном этапе участникам важно выразить свои



чувства, так как именно они могут выступать в качестве скрытых причин, при которых они поддерживают или, напротив, отвергают предложение. Фраза типа «Рентабельность этого предложения слишком низка» никак не связана с чувствами - в этом случае мы имеем дело с рационализацией, поэтому подобные фразы на данном этапе не разрешены. Необходимо выявить и зафиксировать реакцию типа «Это предложение меня злит» или «Я счастлив это слышать». Самым главным результатом этого этапа является демонстрация чувств. Как только мы рассказываем о своих чувствах, то сразу же начинаем испытывать чувство облегчения.

- *Желтая шляпа* - шляпа солнечного света и оптимизма. Каждый из участников должен по очереди сказать обо всем хорошем, с чем у него связано это предложение. Даже если вы думаете, что идея не стоит и выеденного яйца, вам придется найти в ней какие-то положительные качества или достоинства. В результате данного этапа следует ожидать формирования списка всех преимуществ и выгод, возникающих в случае успешной реализации предложения. Также на этом этапе выявленные преимущества могут быть представлены по степени важности.
- *Черная шляпа* - шляпа пессимизма. Каждый из участников обязан найти в предложении какие-то негативные стороны. Даже если это была ваша собственная идея, и вы очень ею гордитесь, вам придется указать на некоторые ее недостатки и слабости. Создайте список возможных негативных последствий. Выявите риски и опасности. Некоторые люди предпочитают носить эту шляпу все время. Мы же рекомендуем вам носить ее только до тех пор, пока вы не выявите все слабые стороны предложения. Теперь мы можем расставить приоритеты в нашем списке - какие риски и слабости предложения являются наиболее существенными?

Перед тем как мы наденем очередную шляпу, давайте посмотрим, что произошло ранее. Мы рассмотрели все важные факты и данные; обратили внимание на чувства каждого участника обсуждения; составили список преимуществ предложения и распределили их по степени важности; перечислили и расставили по степени важности все его недостатки. Мы добились огромного

прогресса, и при этом обошлись без споров и скандалов, поскольку этого нам не позволил процесс организации обсуждения. Разумеется, в какой-то момент мы должны перейти к дискуссии, для чего нам понадобится зеленая шляпа. Теперь мы можем перейти к конструктивному обсуждению всех плюсов и минусов, список которых уже находится прямо перед нами.

- *Зеленая шляпа* - шляпа роста, творчества и возможностей. На этом этапе каждый из участников обсуждения должен предложить, каким образом предложение может быть адаптировано или усовершенствовано, для того чтобы результаты его внедрения стали еще лучше. Каким образом мы можем усилить преимущества предложения? Как мы можем смягчить его недостатки? Какие идеи, позволяющие защитить нас от определенных ранее рисков, есть у участников собрания? Зеленая шляпа - это шляпа мозговых штурмов, выдвижения идей, оценки и переговоров. На этом этапе возможен любой исход. Мы можем согласиться с предложением или выбросить его в мусорную корзину, или изменить наше предложение и улучшить его за счет идей, формулируемых на данном этапе. Мы можем выступить с совершенно новой идеей, что заставит нас вернуться на несколько шагов назад и вновь надеть белую шляпу. На любом этапе обсуждения мы вправе надеть любую шляпу при одном лишь условии, что ее должен надеть каждый участник обсуждения.
- *Синяя шляпа* связана с процессами. Она предназначена для того, чтобы проверить насколько нормально работают процессы. Когда вы надеваете эту шляпу, то можете обсуждать лишь методы работы. Вы можете использовать синюю шляпу в самом начале заседания, чтобы спланировать процесс, или в самом конце заседания, чтобы детально рассмотреть происходившее ранее. Если кто-то из участников считает, что обсуждение идет не так, как надо, он может попросить всех остальных надеть синюю шляпу и обсудить, что работает, а что - нет.

Как правило, на подобных встречах этап синей шляпы не занимает много времени. Обычно участники проводят какое-то время в белой и красной шляпах, но чаще всего обсуждают вопросы под желтой, черной и зеленой шляпами. Вы можете переходить от одной шляпы к другой, но главное правило состоит в том, что

при обсуждении какого-либо вопроса все участники должны находиться в одной и той же шляпе. Раздача шляп является очень полезным упражнением, так как физическое действие по замене одной шляпы на другую помогает участникам легче изменить стиль мышления. Полезным является также и наличие ведущего, который информирует других участников о необходимости сменить шляпу. Ведущий может совершать другие действия, напоминающие людям, в какой шляпе они находятся в данный момент. Его задача состоит в том, чтобы поддерживать участников в рамках единого процесса. Поэтому, если ведущий замечает, что во время обсуждения в желтых шляпах кто-то из участников ведет себя по правилам черной шляпы, он может призвать этого участника вернуться к единому методу обсуждения.

Этот метод легко воплощать на практике, и он представляется весьма эффективным во всех видах совещаний. Если вы хотите использовать данный метод в своей работе, то мы рекомендуем вам ознакомиться с посвященной ему книгой де Боно⁸.

Хотя параллельное мышление обычно рассматривается в качестве групповой деятельности, его также можно использовать при общении с одним собеседником или даже с самим собой. Надевайте разные шляпы по очереди и сохраняйте контроль над тем, чтобы ваше мышление в каждый момент времени соответствовало цвету шляпы, которую вы надели на голову. Применяя этот метод, вы быстро заметите, что ваше видение проблемы или задачи стало более разносторонним.

Глава 8

Думайте творчески.

**Отличные способы повышения степени
вашей личной креативности**

Люди, управляющие незаурядным мышлением, являются творческими людьми. Они наслаждаются процессом формулирования огромного количества идей, связанных с решением проблемы, которая стоит перед ними. Но время от времени каждый из нас заходит в тупик. Давайте представим себе, что вы боретесь со сложной проблемой: на работе, дома, с детьми или другими окружающими вас людьми. Вы работаете над решением проблемы уже какое-то время, но вам никак не удается совершить прорыв. Вам нужен по-настоящему новый и творческий подход. Что можно сделать в подобной ситуации? Позвольте рассказать вам о нескольких практических способах, позволяющих вам повысить степень изобретательности и сломать ту стену, которая стоит перед вами.

1. *Запишите на листе бумаги максимальное количество приходящих вам в голову идей.* Записывайте и очевидные, и творческие, и глупые идеи. Ваша цель на данном этапе связана с их количеством. Попробуйте сформулировать 40, затем 60, а потом и 80 идей. На этом этапе не стоит заниматься их оценкой или отказом от них - дайте волю воображению и попробуйте создать максимальное количество идей. Еще будет лучше, если вы убедите присоединиться к этому процессу и других. Когда вы исчерпаете все свои силы по созданию новых идей, то можете приступить к их общей оценке. Задайте себе два вопроса: возможна ли реализация этой идеи, и будет ли ее результат эффективным? Зачеркните неэффективные идеи, поставьте галочку рядом с интересными идеями и дважды подчеркните действительно перспективные. Теперь еще раз посмотрите на свой список и решите, какими из идей, подчеркнутых двумя линиями, вы займетесь в первую очередь.
2. *Нарисуйте диаграмму «почему, почему?».* Спросите себя, почему возник вопрос или появилась проблема. Запишите несколько ответов, и задайте вопрос «почему?» в отношении каждого из них. Каждый ответ превращается в новый, независимый от других вопросов. На этом этапе вы не должны пытаться решить проблему. Ваша задача состоит в том, чтобы лучше понять возможные причины возникновения проблемы. Диаграмма «почему, почему?» превращается в большую карту, на которой изображены источники возникновения проблемы.

Изучение карты может натолкнуть вас на свежие идеи и стать отправной точкой для решения проблемы.

3. *Обсудите проблему с человеком, который никоим образом с ней не связан.* Ваш собеседник может задавать вам простые вопросы или делиться глупыми, на первый взгляд, предположениями, которые могут натолкнуть вас на интересные идеи. Две головы лучше, чем одна. Тем не менее люди, которые хоть как-то вовлечены в вашу проблему, могут давать вам рекомендации, сходные с вашими собственными мыслями, поэтому попытайтесь найти постороннего человека. К примеру, вы можете обсудить свою рабочую проблему в общих чертах с соседом, священником, ребенком, спортивным тренером, писателем, музыкантом, бабушкой, преподавателем или полицейским. Вполне вероятно, что другой человек будет рассматривать вашу проблему совершенно с другой точки зрения, чем вы.
4. *Задайте себе вопрос, как с вашей проблемой справилась бы какая-нибудь знаменитость.* Что сделал бы в той или иной ситуации Барак Обама? Или Стив Джобс? Или Наполеон, сэр Ричард Брэнсон, Сальвадор Дали, Маргарет Тэтчер, Мадонна или Шерлок Холмс? Выберите сильного духом героя книги, исторического персонажа или героя телевизионных новостей. Представьте себе, какова была бы реакция этого человека на вашу проблему. Расширьте свою фантазию до максимально возможных границ - не исключено, что за счет этого вы сможете найти радикально новые решения.
5. *Возьмите в руки какой-нибудь предмет и скажите себе: «Внутри этого предмета находится ключ к решению моей проблемы».* Затем заставьте себя создать несколько идей. Прodelайте это упражнение с несколькими различными объектами, и в вашем распоряжении появится много радикальных творческих идей. Предположим, что перед вами стоит задача найти время для написания книги, и в руки вам попадает пивная бутылка. Примеры идей, которые могут возникнуть у вас в такой ситуации.
 - Награждайте себя бутылкой пива за каждый законченный раздел книги. Как вариант, награждайте себя

чашкой чая за завершение каждой страницы, бутылкой пива - за завершение главы, и бутылкой хорошего шампанского - за завершение первого варианта рукописи.

- Организуйте вечеринку с участием других писателей, где вы сможете опрокинуть пару стаканчиков и при этом обменяться интересными идеями.
 - Положите копию рукописи в холодильник. Каждый раз, когда вы будете открывать холодильник, для того чтобы достать еду или напиток, это поможет вам вспомнить о необходимости завершить работу.
 - Где бы вы ни были, берите с собой несколько картонных подставок под пиво и записывайте на них свои комментарии или идеи. Если такие подставки кажутся вам неудобными, берите с собой несколько листков Post-it или блокнот.
 - Пиво не может вас освежить, пока находится внутри закрытой бутылки. Для того чтобы оно подействовало, бутылку нужно открыть. Подобное справедливо и в отношении ваших идей. Пока они находятся в вашей голове, от них нет никакого толку - их нужно куда-то перелить.
6. *Используйте сравнения.* Попробуйте представить себе проблему из другой сферы вашей жизни, имеющую хоть какое-нибудь сходство с той проблемой, о которой вы размышляете. Допустим, вы хотите, чтобы ваши сотрудники попробовали на практике новый метод работы. Вы можете себе представить, как уговариваете своих детей есть овощи. Создайте список методов, с помощью которых вы можете поощрить их или убедить попробовать овощи. Затем внимательно посмотрите на этот список еще раз и оцените, могут ли какие-нибудь из перечисленных в нем идей быть применены для решения вашей задачи на работе.
7. *Представьте себе идеальное решение в мире, где отсутствуют какие-либо ограничения, что дает вам возможность пользоваться любым необходимым ресурсом.* А теперь вернитесь назад от этой идеальной картинки и найдите пути, позволяющие вам справиться с каждым из ограничений, препятствующих вашему успеху. Использование такого подхода помогает преодолеть множество препятствий.

8. *Откройте словарь и выберите наугад любое существительное.* Напишите шесть атрибутов этого существительного. Так, для слова «дерево» атрибутами могут служить слова «корень», «ветка», «семья», «яблоко», «ствол» и «высокое». Затем попытайтесь найти связи между словом или его атрибутами и вашей проблемой так, чтобы в результате возникли свежие идеи. Вы будете удивлены тем, насколько хорошо работает это метод как для индивидуальных размышлений, так и для работы в группе.
9. *Сделайте что-нибудь необычное.* Возьмите паузу, прогуляйтесь. Физические упражнения увеличивают приток кислорода в мозг и помогают стимулировать творчество. Лягте спать с проблемой. Позвольте ей поселиться в вашей голове на какое-то время. Это поможет вашему подсознанию расставить все по своим местам и подсказать вам новые идеи. Вернувшись к решению проблемы после перерыва, вы, скорее всего, сможете сформулировать новые идеи. Посетите художественную галерею или музей. Изобилие внешних раздражителей поможет вам представить себе множество новых идей. Используйте вещи, находящиеся в поле вашего зрения, в качестве отправных точек для поиска новых комбинаций и подходов. Художники, создавшие картины, на которые вы смотрите, использовали для передачи своего сообщения множество различных способов. Можете ли вы воспользоваться какой-нибудь из применявшихся ими тактик?
10. *Изобразите ситуацию и ее участников в мультипликационном стиле.* Повесьте картинку на стену, а затем попытайтесь представить себе дальнейшее развитие истории. Подумайте о ситуации, как об истории из комиксов. Возьмите несколько листков Post-it и изобразите с их помощью различные варианты развития событий и последствия тех или иных шагов. Мышление многих людей обычно легче работает при изучении изображений, а не слов или чисел, в результате чего у них могут возникнуть достаточно фантастические идеи. Возможно, вы видели фильмы, в которых команда полицейских, работающих над раскрытием преступлений, размещает фотографии и улики на большой доске, а затем использует этот коллаж для планирования следующих шагов.

11. *Опубликуйте описание своей проблемы в интернет-блоге или на форуме, а затем изучите поступающие ответы и комментарии.* Вы можете замаскировать свою задачу и описать некую гипотетическую версию, в которой содержится описание вашей основной проблемы. Можете задать вопрос типа «Сталкивался ли кто-нибудь из вас с подобной проблемой, и что вы сделали для ее решения?». Некоторые ответы будут глупыми или оскорбительными, однако не исключено, что вы получите и отличные ответы на свой вопрос. Поэтому наберитесь хладнокровия и наслаждайтесь изучением различных точек зрения.

Эти методы отлично работают как для индивидуальных размышлений, так и для работы в группе. Воспользуйтесь ими и посмотрите, какие из них подходят вам лучше всего. Но самое главное - постоянно напоминайте себе: «У моей проблемы есть отличное решение. Пока я его еще не нашел, но обязательно найду».

Глава 9

Используйте латеральное мышление

Творческое мышление предполагает рождение чего-то нового. Иногда речь может идти о новом ответвлении ваших существующих мыслей, а иногда - о радикально новых идеях. Латеральное мышление предполагает сознательный отказ от традиционных подходов и делает акцент на рассмотрении вопроса с необычной точки зрения. Все классические художники были творческими людьми, однако Пикассо использовал латеральное мышление.

Термин «латеральное мышление» был придуман Эдвардом де Боно в качестве альтернативы традиционному, или вертикальному мышлению. Обычно наше мышление является предсказуемым и движется по прямой. Латеральное мышление предполагает, что мы не используем метод лобового столкновения с проблемой, а заходим с фланга. Де Боно определяет четыре основных аспекта латерального мышления следующим образом:

- осознание господствующих (поляризующих) идей;
- поиски различных подходов к изучению явлений;
- высвобождение из-под жесткого контроля шаблонного мышления;
- использование случая.

В каждом аспекте нашей жизни присутствуют те или иные господствующие идеи. К ним относятся предположения, правила и соглашения, которые лежат в основе различных систем и влияют на поведение человека и его отношение к происходящему. Примерами господствующих идей, заставлявших мышление двигаться в отведенных рамках, являются идеи о том, что Земля плоская или что она находится в центре мироздания. Как только идеи становятся господствующими, все остальные начинают рассматриваться только в контексте соответствия им. Люди, склонные к паранойе, воспринимают любое стремление помочь им как попытку манипулирования или причинения вреда. Человек, верящий в теорию заговора, объяснит любые факты, не соответствующие его системе взглядов, влиянием таинственных и могущественных сил. В большинстве организаций присутствуют господствующие идеи, которые поляризуют коллективное видение мира. В наши дни легко критиковать производителей конных экипажей, считавших, что автомобили - не что иное, как дурацкие приспособления, которые никогда не станут популярными. Но и мы сами являемся пленниками идей, закрепившихся в нашем сознании.

Мы можем использовать технику латерального мышления для того, чтобы зафиксировать на бумаге все идеи, господствующие в нашей ситуации, а затем подвергнуть их осмысленной критике. К примеру, множество ведущих авиакомпаний действовали на основании следующих убеждений:

- Клиентам нужен высокий стандарт обслуживания.
- Для каждого рейса надо печатать билеты.
- Распределение места в самолете производится заранее.
- Продажи билетов должны вестись через турагентов.
- Мы летаем между крупными аэропортами, потому что этого хотят наши клиенты-бизнесмены.

Разумеется, авиакомпании-дискаунтеры смогли нарушить все эти правила и создать огромные новые рынки. Первый шаг в процессе латерального мышления состоит в том, чтобы перевернуть господствующую идею с ног на голову, и посмотреть, откуда тянутся ее корни.



Одна из техник латерального мышления связана с вопросом «А что если?..». Задавая себе такой вопрос, мы можем одновременно исследовать новые возможности и подвергать критике наши предположения. Данный вопрос можно применять для того, чтобы максимально растянуть имеющуюся у нас проблему во всех возможных направлениях. Вопрос «А что если?..» можно задавать до бесконечности, или пока он не станет смешным. Предположим, что мы организовали небольшую благотворительную организацию, которая заботится о бездомных собаках. Перед нами стоит вопрос, каким образом мы могли бы увеличить в два раза сумму поступающих взносов. Применяя метод «А что если?..», мы можем сформулировать для себя несколько вопросов.

- А что если бы у нас был всего один жертвователь?
- А что если бы в нашем распоряжении оказалось 10 млн. жертвователей?
- А что если у нас окажется неограниченный маркетинговый бюджет?
- А что если у нас вообще не будет маркетингового бюджета?
- А что если бы каждый из нас мог потратить хотя бы один день на то, чтобы поухаживать за бездомной собакой?
- А что если бы собаки спали в кроватях, а люди - в будках?
- А что если бы собаки умели говорить?

Вопрос «А что если у нас был бы всего один жертвователь?» предполагает, что если мы хотим извлечь дополнительные средства при снижении количества жертвователей, нам необходимо нацелить свои усилия на сказочно богатых любителей собак. Далее мы могли бы изучить способы поиска таких жертвователей и сформулировать идеи, направленные на развитие отношений с ними. Вопрос «А что если бы собаки умели говорить?» заставляет нас задуматься над тем, чтобы использовать в нашей рекламной кампании «говорящих» собак или имитировать общение между ними. Каждый вопрос позволяет стимулировать дальнейшие исследования, проверять границы имеющихся правил и господствующих идей, применимых для решения той или иной проблемы. Сформулируйте вопрос, а затем (в одиночку или в группе) создайте ряд провокационных вопросов «А что если?..». Выберите один из вопросов и начните отвечать. Вскопайте на подножку несущегося во весь опор поезда ваших мыс-

лей и посмотрите, как далеко он способен вас завести. Сначала вам в голову могут приходить достаточно глупые идеи, но часто именно они могут привести вас к новому глубокому пониманию происходящего и инновационным шагам.

Роль случайности в судьбе множества крупных изобретений и научных открытий описана достаточно широко. Передача радиоволн на расстоянии была случайно обнаружена Герцем, когда работа некоторых его приборов привела к возникновению искры на другом конце кабинета. Александр Флеминг открыл пенициллин, когда заметил, что в одной из его давно не мытых чашек Петри появилась биологическая форма, устойчивая к бактериальному воздействию. Рентгеновские лучи были случайно открыты Рентгеном, когда он баловался с электронно-лучевой трубкой. Христофор Колумб открыл Америку, хотя искал транспортный путь в Индию. Общим во всех этих примерах является то, что человек с пытливым умом всегда склонен исследовать происходящее вокруг него. Когда происходит что-то необычное, такой человек внимательно изучает происходящее, и размышляет над тем, как можно использовать свое открытие. Эти же методы могут использоваться и каждым из нас. Когда мы ищем новые идеи и способы решения задачи, нам может помочь случай. Один из высокоэффективных методов мозгового штурма заключается в том, чтобы выбрать наугад слово из словаря. Запишите на листе бумаги атрибуты, присущие этому слову, или связанные с ним ассоциации, а затем попытайтесь найти связь между этим словом и присущими ему ассоциациями с вопросом, обсуждаемым в рамках вашего мозгового штурма. Люди часто не верят в то, что этот метод работает, но лишь до тех пор, пока сами его не испытают. Данный метод срабатывает не со всеми словами, но достаточно часто с его помощью вы сможете сформулировать ряд по-настоящему радикальных идей. Тот же подход можно использовать, взяв за основу любой случайный объект, картину, песню и т. д. Вот почему прогулка по музею или картинной галерее может оказаться для нас полезной в тот самый момент, когда мы пытаемся разрешить проблему, которая стоит перед нами. Наш мозг в состоянии выстраивать всевозможные латеральные связи между стимулами и раздражителями, с одной стороны, и решаемой проблемой, с другой. Загадки латерального мышления представляют собой странные ситуации, в которых вам дается незначительный объем вводных данных, а затем вы должны выяснить, что

в точности происходит, задавая дополнительные вопросы. Этим упражнением лучше всего заниматься в группах. Один из участников группы задает загадки, другие забрасывают его вопросами. Ведущий может отвечать только такими словами, как «да», «нет» и «неважно». Помимо того, что эти головоломки являются отличным развлечением, они помогают нам научиться задавать правильные вопросы, тестировать предположения, использовать наше воображение и соединять между собой разрозненные кусочки головоломки. Когда вы заходите в тупик, то вам следует подойти к решению проблемы с новой стороны - здесь на сцене как раз и появляется латеральное мышление.

Латеральное мышление лежит в основе юмора. Юмористы насмеваются над существующими взглядами; они смотрят на тот или иной вопрос с необычной стороны, проводят неожиданные параллели, и именно этот элемент неожиданности заставляет нас смеяться. Две лучшие причины использования латерального мышления в нашей повседневной жизни связаны с тем, что, во-первых, оно помогает нам генерировать множество свежих идей; во-вторых, оно может доставлять нам большое удовольствие.

Вероятно, самой известной головоломкой, связанной с латеральным мышлением, является загадка про человека в лифте. Некий человек живет на десятом этаже здания. Каждый день он спускается на лифте на первый этаж, чтобы пойти на работу или в магазин. Возвращаясь домой, он едет на лифте до седьмого этажа, а затем идет пешком по лестнице до своей квартиры, расположенной на десятом этаже. Он не любит ходить пешком. Так почему он делает это каждый день?

Если вы не знаете ответа на эту загадку, то можете найти его в Приложении 1.

Глава 10

Думайте о вещах, о которых
не думает никто другой

Как можно думать о том, о чем не думает больше никто? Ответ прост: попробуйте подойти к решению задачи не с той стороны, что все остальные. Как уже было отмечено в главе 9, посвященной латеральному мышлению, в каждой области нашей жизни присутствуют господствующие идеи. Человек, управляющий незаурядным мышлением, осознанно бросает вызов этим идеям, для того чтобы мыслить новаторски.

Альберт Сент-Дьердьи, первооткрыватель витамина С: «Гений видит то, что видят все остальные, но думает о том, о чем никто еще не думал». Если вы можете понять, в чем состоит шаблонная точка зрения, а затем изучить ситуацию с другой стороны, то у вас появляется отличный шанс понять ее по-новому. Когда Джонаса Солка спросили, каким образом ему удалось изобрести вакцину от полиомиелита, он ответил: «Я представил себя вирусом или раковой клеткой, а затем попытался понять, какие испытываю ощущения».

Однажды Ford Motor Corporation обратилась к Эдварду де Боно, создателю концепции латерального мышления, за несколькими советами относительно того, как могла бы компания четко дифференцироваться от своих многочисленных конкурентов в области автомобилестроения. Де Боно подарил им новаторскую идею. Люди из Ford пытались решить проблему конкуренции с точки зрения изготовителя легкового автомобиля, поэтому задавались вопросом «Как мы можем сделать наши автомобили еще более привлекательными для потребителей?». Де Боно подошел к проблеме с другой стороны, и задал вопрос: «Каким образом мы можем улучшить общий опыт владения владельцами автомобилей Ford?». Он посоветовал компании выкупить все крупнейшие парковки в основных городах США и сделать их доступными только для автомобилей марки Ford. Его замечательная идея оказалась слишком радикальной для Ford, считающей себя производителем автомобилей и не заинтересованной в парковочном бизнесе.

В 1954 году британское правительство проводило тендер, связанный с распределением частот коммерческого телевидения для разных регионов страны. В участии были заинтересованы большинство компаний. Они анализировали демографическую ситуацию в различных регионах, чтобы определить, какие из них являются наиболее богатыми (и соответственно способными принести компании наибольшую величину рекламных доходов). В результате основные усилия сконцентрировались на Лондоне и юго-востоке Великобритании. Сидни Бернстайн был управляющим директором небольшой сети кинотеатров под названием

Granada Cinemas. Он тоже захотел принять участие в тендере. Сидни дал своим сотрудникам следующее указание: «Не ищите самые богатые регионы. Найдите регион с самым плохим климатом. Узнайте, в каком районе страны чаще всего идут дожди». Оказалось, что таким регионом являлся северо-восток Великобритании. Granada приняла участие в тендере по этому региону, и выиграла его. Идея Бернштейна состояла в том, что лучше работать в регионе, где часто идут дожди, это заставляет людей чаще оставаться дома и смотреть телевизор. Он одержал победу, потому что смог подойти к проблеме с непривычной точки зрения. Он подумал о том, о чем не думал никто другой. Granada выпустила в свет множество инновационных программ, в том числе «Coronation Street» и «World in Action».

Зрители на Олимпийских играх 1968 года в Мехико были поражены, увидев молодого спортсмена, который выполнял прыжки в высоту, повернувшись спиной к перекладине. До этого момента все прыгуны пытались перелетать через перекладину, повернувшись к ней лицом. Американец по имени Дик Фосбери использовал совершенно новый подход, получивший название «флоп». Он перепрыгивал перекладину, повернувшись лицом вверх, а спиной к перекладине. На чемпионате мира 1967 года Фосбери занял 48 место, однако его выступление в 1968 году вызвало настоящую сенсацию - за счет своей беспрецедентной техники он смог преодолеть отметку в 2,24 метра и завоевать золотую медаль. По сути, его техника явилась настоящим скачком воображения, позволившим совершить революцию в мире прыжков в высоту. В наши дни этот способ используют все ведущие прыгуны. Фосбери подумал о том, о чем не думал никто другой, и смог создать новый метод.

Каким образом мы можем заставить себя посмотреть на ситуацию по-новому? Вместо того чтобы смотреть на ситуацию со своей привычной точки зрения, постарайтесь посмотреть на нее глазами клиента, продукта, поставщика, ребенка, инопланетянина, сумасшедшего, комика, диктатора, анархиста, архитектора, Сальвадора Дали, Леонардо да Винчи и т. д. Используйте технику «А что если?..», описанную в главе 9. Бросьте вызов всем общепринятым предположениям. Если все ищут самый богатый регион, ищите самый дождливый. Если все прыгают лицом к перекладине, повернитесь к ней спиной.

Если бы вам пришлось исследовать долину, то сколько способов посмотреть на нее вы могли бы придумать? Вы могли бы

посмотреть на нее с одного и другого края. Могли бы изучить ее с берега реки или с вершины каждого из ее холмов. Вы могли бы пройти ее пешком, пересечь на автомобиле или прокатиться на лодке по реке. Могли бы изучить фотографии, сделанные со спутника. Вы могли бы ознакомиться с географической картой. Каждый из этих методов дает вам разный взгляд на долину и помогает понять что-то новое. А почему бы не делать то же в отношении любой проблемы, которая стоит перед вами? Почему мы сразу же пытаемся загнать возможное решение в какие-то рамки, а не рассматриваем проблему с нескольких различных точек зрения?

Великие гении не пользовались традиционными точками зрения и не занимались развитием уже существовавших идей. Они использовали свою точку зрения и преобразовали все общество. Пикассо придерживается новой точки зрения на живопись. Там, где другие видели обычные изображения, он видел кубы и иные геометрические фигуры, и переносил на холст не только форму, но и свои впечатления. Эйнштейн представил себе новый подход к физике, при котором понятия пространства и времени были относительными. Дарвин по-новому посмотрел на происхождение видов. Он понял, что они не создавались в одно мгновение, а развивались и изменялись. Каждый из них смотрел на мир по-новому. Точно так же Джефф Безос (создатель Amazon.com) по-новому взглянул на розничную продажу книг, Стелиос Хаджи-Иоанну (основатель EasyJet) - на авиаперелеты. Компания Swatch изменила наше видение наручных часов, а IKEA применила новый метод продажи мебели. Если мы можем подступить к проблеме с нового и неизведанного направления, то может стоит задуматься о тех вещах, о которых обычно не принято думать. И это предоставляет нам неограниченные возможности для инноваций.

Глава I I

Оценивайте идеи

Создание большого количества идей является важнейшей частью процесса творческого мышления. Чем больше идей вы сможете сформулировать, тем больше шансов того, что вы найдете нечто действительно инновационное. Однако создание длинного списка идей может привести к возникновению новой проблемы. Как выбрать самые лучшие идеи, заслуживающие реализации?

Доводилось ли вам когда-нибудь участвовать в мозговом штурме, когда после создания множества идей и их записи на большом листе бумаги менеджер вам говорил: «Большое спасибо, а теперь оставьте эти листы здесь. Я еще раз подумаю над вашими идеями позже» (после чего вы больше никогда не слышали об этих идеях). Идеи сами по себе являются лишь отправной точкой. Отсутствие должной оценки не позволит им реализоваться.

Когда дело доходит до инноваций, процесс оценки приобретает особую важность, и, как правило, для него нужно не меньше времени, чем для процесса создания идей. В процессе оценки мы переходим от уничижительных оценок к критическому суждению, позволяющему сократить список идей до нескольких, заслуживающих более пристального внимания.

КРИТЕРИИ ОТБОРА

Каким образом вы оцениваете идею? За счет применения критериев отбора. Эти критерии должны быть довольно широкими, но не расплывчатыми. Критерий «Мы ищем хорошие идеи» является слишком расплывчатым - под него может подойти практически любая идея. Критерий «Мы ищем идеи, которые можно сразу же реализовать без привлечения дополнительных ресурсов», - слишком жесткий, и при его применении может быть отвергнуто множество хороших идей.

Давайте предположим, что вы анализируете идеи для новых продуктов. Такими критериями вполне могут быть следующие:

- Понравится ли это клиентам?
- Возможно ли это с технической точки зрения?
- Сможем ли мы на этом заработать?

Затем каждая идея оценивается с точки зрения соответствия этим показателям. Лучше всего иметь небольшой список широких концептуальных критериев, а не длинный список подробных правил.



Мы рекомендуем использовать при оценке различных типов идей метод FAN, применяемый в компании Synectics. Являетесь ли вы фанатиком (FAN) идеи?

Эта аббревиатура расшифровывается как:

- Является ли идея технически реализуемой (Feasible)?
- Является ли она привлекательной (Attractive)?
- Является ли она оригинальной (Novel)?

Третий критерий важен не меньше, чем первые два, поскольку позволяет дать должную оценку новым идеям.

Британский розничный гигант Tesco использует следующие критерии для отбора идей по итогам мозговых штурмов и сбора предложений:

- Улучшает ли предложение состояние дел (для клиентов)?
- Упрощает ли оно работу (для персонала)?
- Приводит ли оно к экономии (для Tesco)?

Любая идея, отвечающая критериям улучшения, упрощения и удешевления, считается хорошей, и ее шансы на реализацию растут. Когда критерии оценки идей становятся более ясными (например, оценка с точки зрения упрощения работы для персонала), их становится проще понять и применить.

Выберите любые критерии, которые вам нравятся, а затем тщательно примените их по отношению к идеям из вашего списка. Если вы сомневаетесь в той или иной идее, попытайтесь применить по отношению к ней набор критериев «технически возможно, привлекательно и ново» или «лучше, проще, дешевле», а затем посмотрите, что у вас получается.

СОТИРОВКА

Другим быстрым способом сокращения длинного списка идей является сортировка. На основе согласованных выше критериев отбора, вы отмечаете каждую из идей одним из условленных знаков:

- Идея реализуема и вычеркивается.
- Идея выглядит интересной и отмечается галочкой.
- Идея выглядит великолепной и заслуживает двойного подчеркивания.

Для того чтобы работать с сомнительными идеями, может потребоваться проведение вторичной сортировки. Распределение идей по трем группам на основании четких критериев является простым, но эффективным методом. Этот метод позволяет быстро избавиться от менее полезных идей и помогает сконцентрироваться на выборе лучших.

МЕТОДЫ ГРУППОВОЙ ОЦЕНКИ

Если вы работаете в группе, и вам необходимо оценить обширный список идей, то обычно группа под руководством ведущего переходит от одной идеи к другой, производит оценку (например, методом опроса) и осуществляет сортировку по правилам, описанным выше. Этот процесс может показаться скучным, однако существуют и альтернативные решения.

- Каждый из участников может выбрать не более пяти идей из списка, отметив их галочками. Идеи, получившие максимальное количество галочек, ставятся в начало списка. Проблема этого простого и энергичного метода состоит в том, что некоторые из самых очевидных идей могут ускользнуть из поля зрения участников. Потенциал этих идей может проявиться в полной мере только после обсуждения. Другой недостаток этого метода заключается в том, что вследствие внутренних противоречий в компании или по политическим соображениям участники обсуждения могут оказаться под влиянием мнения остальных.
- Можно также применить метод тайного голосования, при котором каждый из участников выпишет на листе бумаги наиболее понравившиеся ему идеи. Это дает возможность преодолеть проблему политкорректности, вследствие которой люди боятся поддерживать неоднозначные идеи, или на их решение может повлиять чужое авторитетное мнение. Во время голосования обсуждение не производится, однако оно может начаться после того, как идеи будут надлежащим образом проранжированы.
- Каждый из участников по очереди рассказывает о том, какая идея понравилась ему больше всего. Ведущий ходит по комнате и дает каждому участнику возможность высказаться. Этот метод является быстрым и интерактивным, однако стоит учитывать, что участники, которые еще не успели выступить, могут оказаться под подспудным влиянием происходящих событий.

Работаете ли вы в одиночку или в составе группы, корректная оценка идей представляет собой бесценную часть процесса. Важно помнить, что на каждом из двух этапов процесса используется разный тип мышления. В процессе создания идей мы используем дивергентное мышление. Мы отказываемся от суждений и просто создаем максимально возможное количество идей, в том числе глупых и неуместных. На этом этапе мы ничем себя не ограничиваем, а используем одну идею, чтобы на ее основе создать следующую. Когда же у нас сформировалось достаточное количество идей или наш творческий потенциал иссякает, мы переходим к конвергентному мышлению и выбираем из всего списка идей лучшие. Теперь мы можем позволить себе и критику, и анализ. Мы сопоставляем идеи между собой на основе чет-

них критериев и выдвигаем предположения о том, какие из идей окажутся успешными, а какие - нет. Многим людям свойственно смешивать оба метода и применять конвергентное мышление, чтобы опровергать идеи по мере их возникновения. Это - фатальная ошибка. Многие потенциально плодотворные идеи будут убиты, не успев родиться. Сохраняйте дивергентное мышление в процессе создания идей, и переходите к конвергентному только на этапе оценки списка идей.

Глава 12

Принимайте сложные решения

Время от времени мы сталкиваемся с непростым выбором между несколькими вариантами действий, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы. К примеру, мы хотим купить новый дом, но, просмотрев несколько привлекательных вариантов, ни один из них не кажется нам идеальным. В рамках бизнеса нам приходится выбирать между тем, какой из новых продуктов выпустить на рынок или на какой новый рынок обратить внимание. В любом случае нам приходится выбирать один из нескольких вариантов. Этот подход часто применяется для анализа доводов «за» и «против» в отношении каждого варианта. Мы спорим, обмениваемся аргументами, а затем принимаем решение, основываясь на наших чувствах и интуиции. В процессе анализа вариантов мы часто используем те или иные аналитические данные, но принимая окончательное решение, часто слушаем лишь «внутренний голос». Проблема здесь заключается лишь в том, что наш выбор является субъективным, а, следовательно, допускает критику. Как мы можем быть уверены в правильности своего выбора, если он был основан исключительно на наших чувствах, а не на объективных данных? Действительно ли наше решение было рациональным, или на него в значительной степени повлияло наше настроение или эмоции, обуревавшие нас в тот день? Если принятое нами решение подвергается критике, то мы, скорее всего, не сможем надлежащим образом его защитить или убедить других в том, что для принятия именно такого решения имелись вполне серьезные причины.

Принятие важных решений требует не только инстинктов. Обобщенный метод их принятия состоит из следующих элементов:

1. Проанализируйте проблему. Соберите данные из различных источников. Используйте техники, описанные в главе 4 «Анализируйте проблемы». Попытайтесь понять, чем именно вызвана проблема. Разбейте задачу на несколько частей, с которыми вы можете легко справиться.
2. Сформулируйте максимально возможное количество идей, используя для этого творческие методы мышления. Еще раз изучите главу 8 «Думайте творчески».
3. Оцените идеи и создайте список наиболее значительных.
4. Перечислите доводы «за» и «против» для различных вариантов действий.
5. Если у вас есть возможность, уделите себе достаточно времени для того, чтобы спокойно обдумать проблему. Позвольте вашему решению понемногу созреть.
6. Примите решение.
7. Поразмышляйте над всеми основными элементами приня-

того решения, и будьте готовы изменить свою точку зрения в том случае, если ваши размышления показали, что вы сделали неправильный выбор.

Решение некоторых особо важных вопросов требует еще более точного подхода. К примеру, вы должны принять решение о том, закрывать ли старую фабрику. Вы можете выстроить на ее месте новую, открыть вместо нее две другие за меньшие деньги в менее развитом регионе страны или отдать всю производственную деятельность внешним подрядчикам из Индии или Китая. У вас есть семь независимых вариантов действий.

1. Сохранить и модернизировать существующую фабрику.
2. Выстроить новую фабрику на имеющейся площадке.
3. Выстроить новую фабрику в регионе А.
4. Выстроить новую фабрику в регионе В.
5. Отдать производство внешним поставщикам - компании X в Индии.
6. Отдать производство внешним поставщикам - компании Y в Китае.
7. Ничего не делать.

Каким образом будут решать эту задачу типичные руководители компаний? Они соберут данные по каждому из вариантов действий. Сформируют небольшой комитет, который рассмотрит все данные по всем вариантам и выдаст свою рекомендацию. Затем вся команда изучит рекомендацию и либо согласится, либо не согласится с ней. Проблема этого подхода заключается в том, что часто на исход действий могут повлиять политические соображения и эмоции, туманящие ясный взгляд. Более строгий подход к решению задачи заключается в создании матрицы, взвешивающей парные рейтинги каждого решения. Давайте посмотрим, как работает этот метод.

Для начала мы перечисляем все имеющиеся у нас варианты действий (как это было сделано выше). Далее определяем критерии, на основании которых будем принимать решения. К таким критериям могут относиться:

- A. Расходы в случае продолжения производства (минимизировать).
- B. Расходы по проведению изменений (минимизировать).
- C. Расходы, связанные с приостановкой производства и переналадкой (минимизировать).

- D. Гибкость с точки зрения удовлетворения спроса как на пике, так и на спаде (максимизировать).
- E. Доступность квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы (максимизировать).
- F. Потеря навыков и опыта (минимизировать).
- G. Доверие к качеству выпускаемого продукта (максимизировать).
- H. Риск неудачи, разрушения или разрыва (минимизировать).

Некоторые из этих критериев конфликтуют между собой, поэтому нам необходимо определиться с приоритетами. Это делается с помощью обсуждения, в результате которого все стороны приходят к некоему подобию консенсуса с точки зрения сравнительной важности критериев. Однако при решении особо важных вопросов стоит применять более строгий метод оценки сравнительного веса отдельных критериев.

ПАРНОЕ РАНЖИРОВАНИЕ

Парное ранжирование представляет собой метод, где каждый из вариантов действий попарно сравнивается с каждым из оставшихся. На каждом этапе мы даем более предпочтительному варианту 1 балл, а затем переходим к следующему этапу. Для примера, сравним вариант А (издержки существующего производства) с вариантом В (издержки, связанные с изменениями). Если мы посчитаем, что вариант А является для нас более важным, чем вариант В, то вариант А получает 1 балл. Затем мы сравниваем вариант А с вариантом С и определяем, какой из них является более важным в данной комбинации. Вариант А может сравниваться с другими вариантами по восьми критериям. То же упражнение мы проделываем для варианта В. Ранее мы уже сравнивали его с вариантом А, поэтому мы сравниваем его с вариантом С, выбираем более предпочтительный вариант, затем сравниваем вариант В с вариантом D и т. д. Если у нас есть восемь вариантов действий, то мы должны принять 28 решений (формула расчета количества вариантов следующая: $N \times (N - 1) : 2$). Процесс может показаться несколько утомительным, но эта часть работы крайне важна. Принять рациональное решение гораздо легче, если мы сравниваем между собой лишь два варианта.

Если же мы пытаемся проранжировать все восемь вариантов по степени важности, не проводя перед этим попарные сравнения, то рискуем принять субъективное и неточное решение.

Давайте представим себе, что после проведения попарных сравнений мы получили следующие баллы:

A.	Расходы в случае продолжения производства (минимизировать)	7
B.	Расходы по проведению изменений (минимизировать)	2
C.	Расходы, связанные с приостановкой производства и переналадкой (минимизировать)	1
D.	Гибкость с точки зрения удовлетворения спроса как на пике, так и на спаде (максимизировать)	6
E.	Доступность квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы (максимизировать)	5
F.	Потеря навыков и опыта (минимизировать)	0
G.	Доверие к качеству выпускаемого продукта (максимизировать)	3
H.	Риск неудачи, разрушения или разрыва (минимизировать)	4

Теперь для нас стала ясной сравнительная важность каждого из критериев, и мы можем придать каждому из них тот или иной вес в зависимости от степени его важности. Варианту A (7 из 28) присваивается вес 25% и т. д.:

A.	Расходы в случае продолжения производства (минимизировать)	25%
B.	Расходы по проведению изменений (минимизировать)	7%
C.	Расходы, связанные с приостановкой производства и переналадкой (минимизировать)	4%
D.	Гибкость с точки зрения удовлетворения спроса как на пике, так и на спаде (максимизировать)	21%
E.	Доступность квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы (максимизировать)	18%
F.	Потеря навыков и опыта (минимизировать)	0%
G.	Доверие к качеству выпускаемого продукта (максимизировать)	11%
H.	Риск неудачи, разрушения или разрыва (минимизировать)	14%

A.	Расходы в случае продолжения производства (минимизировать)	23%
B.	Расходы по проведению изменений (минимизировать)	7%
C.	Расходы, связанные с приостановкой производства и переналадкой (минимизировать)	5%
D.	Гибкость с точки зрения удовлетворения спроса как на пике, так и на спаде (максимизировать)	20%
E.	Доступность квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы (максимизировать)	18%
F.	Потеря навыков и опыта (минимизировать)	2%
G.	Доверие к качеству выпускаемого продукта (максимизировать)	12%
H.	Риск неудачи, разрушения или разрыва (минимизировать)	13%

[illegible]

Теперь мы можем создать матрицу решений. В ее строках укажем варианты действий, а в столбцах - критерии: начнем процесс создания парных рейтингов для каждой пары вариантов и каждого критерия. Мы начинаем с первой колонки и сравниваем первый и второй варианты с точки зрения величины расходов в случае продолжения производства. Новая фабрика, выстраиваемая на прежней площадке, может быть спроектирована более эффективным образом, поэтому данный вариант выигрывает сравнение и получает балл. Затем мы сравниваем между собой первый и третий варианты и отдаем балл варианту-победителю. Мы повторяем это упражнение для всех пар вариантов и каждого критерия. Данный процесс может занять значительное время, однако детальность и глубина сравнения в рамках этого подхода к решению задач заставляет нас доверять итоговому результату. Давайте предположим, что по итогам парного ранжирования мы получили следующие оценки в каждой колонке:

		A	D	E	H	G	B	C	f	Всего
		Расходы, связанные с продолжением производства	Гибкость	Труд	Риск	Качество	Расходы	Нарушение	Потеря навыков	
		23%	20%	18%	13%	12%	7%	5%	2%	
1	Модификация существующего	1	1	0	5	4	5	5	5	
2	Новый завод на той же площадке	3	4	2	4	5	0	0	4	
3	Новое месторасположение А	4	5	3	3	3	1	4	3	
4	Новое месторасположение В	2	6	6	2	6	2	1	2	
5	Индия	5	2	5	0	1	3	2	1	
6	Китай	6	3	4	1	2	4	3	0	
7	Ничего не делать	0	0	1	6	0	6	6	6	

Теперь мы скорректируем каждую из полученных оценок с учетом соответствующего веса в процентах и рассчитаем итоговый балл для каждого варианта.

		A	D	E	H	G	B	C	F	Всего
		Расходы, связанные с продолжением производства	Гибкость	Труд	Риск	Качество	Расходы	Нарушение	Потеря навыков	
		23%	20%	18%	13%	12%	7%	5%	2%	
1	Модификация существующего	23	20	0	65	48	35	25	10	226
2	Новый завод на той же площадке	69	80	36	52	60	0	0	8	305
3	Новое месторасположение A	92	100	54	39	36	7	20	6	354
4	Новое месторасположение B	46	120	108	26	72	14	5	4	395
5	Индия	115	40	90	0	12	21	10	2	290
6	Китай	138	60	72	13	24	28	15	0	350
7	Ничего не делать	0	0	18	78	0	42	30	12	180

Результаты расчетов показывают нам, что наилучшим вариантом действий оказывается вариант строительства новой фабрики в месторасположении B. Если кто-то начинает жаловаться, что этот вариант представляется не самым оптимальным с точки зрения одного из важных критериев (размера производственных расходов), то мы можем в ответ показать, что он является лучшим с точки зрения гибкости, доступности трудовых ресурсов и качества, и что эти факторы в совокупности перевешивают сравнительный недостаток, связанный с расходами. Очевидно, что вариант «ничего не делать» был самым оптимальным с точки зрения минимизации рисков, расходов, связанных с нарушением производственного процесса и потенциальной потерей навыков. Однако в итоге он оказался последним в списке вариантов вследствие менее значительного веса этих критериев.

Люди, управляющие незаурядным мышлением, знают, в каких случаях им нужно пользоваться своим левым полушарием мозга для решения аналитических и логических задач, значительных вопросов и конвергентного мышления. Они также знают, когда им следует использовать правую сторону своего мозга

для формирования идей, интуитивного мышления, творчества и дивергентного мышления. Когда речь заходит о важных решениях, мы должны очень осторожно относиться к инстинктам. Принимая важные решения, нам следует всесторонне проанализировать ситуацию с использованием таких инструментов, как взвешенное парное ранжирование. Если нам не нравится исход нашего анализа, то нам необходимо вернуться на пару шагов назад и еще раз рассмотреть все предположения, которые привели к итоговому ответу. При необходимости мы можем повторить весь процесс с самого начала. Можно с большой долей уверенности сказать, что этот метод позволит вам получить самый лучший результат.

Как только вы определили наилучший вариант действий и продумали все его последствия, приходит время приступить к действиям по реализации выбранного вами решения.

Глава 1 3

Развивайте вербальное мышление

3 ападной цивилизации присущ метод вербального мышления. Наш интеллект может использоваться в различных областях: работе с цифрами, ориентации в пространстве, восприятии музыки, выражении эмоций, кинестетики. Но больше всего мы зависим именно от вербального интеллекта. Нам свойственно мыслить и выражать мысли с помощью слов. Можно предположить, что именно вербальный интеллект, то есть искусство использования слов, является наиболее значительным из тех навыков, которые мы развиваем в своей жизни, так как приобретение последующих навыков зависит от того, насколько хорошо мы понимаем язык. Огромная часть обучения детей в первые годы жизни связана именно с развитием вербальных навыков - они учатся говорить и понимать речь других людей, читать и писать. Неважно, где именно рождается ребенок - в Пекине, Мадриде, Сиднее или Москве - он обязательно будет проводить тысячи часов, приобретая опыт использования своего родного языка. Он или она превратится в настоящего профессионала, владеющего языком - оружием огромной силы, дальности действия и сложности. Часто, однако, после того как люди достигают определенного уровня компетентности, они перестают развивать свои вербальные навыки.

Ряд исследований показал, что между словарными способностями человека, его способностью грамотно излагать мысли и степенью успеха на избранном им поприще имеется достаточно сильная связь. Люди, способные ясно выразить свои мысли, воспринимаются окружающими как более умные и занимающие высокое место в иерархии. К ним относятся с большей степенью уважения. Так почему же мы прекращаем процесс улучшения своих вербальных навыков?

Почему мы перестаем делать то, что в первые годы нашей жизни было нашим основным занятием? Проблема здесь заключается в том, что мы склонны воспринимать наши вербальные способности как само собой разумеющиеся. Научившись читать, писать и говорить, мы переключаемся на другие занятия. Мы получили в свое распоряжение наиболее важные ментальные инструменты и зависим от них при выполнении огромного количества задач. Однако крайне редко находим время для того, чтобы заняться их усовершенствованием. Но мне представляется, что поддержание этого инструмента в рабочем состоянии, его улучшение и усовершенствование имеет большой смысл. И вот каким образом мы можем это сделать.

словарь синонимов, обязательно их используйте. Эти удобные программы могут использоваться наряду с массивными бумажными фолиантами.

ЧИТАЙТЕ

Этот совет может показаться дурацким для людей, которые и так читают эту книгу. Но все дело в том, что мы, жители современного мира, настолько заняты своей работой и подвергаемся столь значительной бомбардировке со стороны телевидения, средств мобильной связи и Интернета, что на чтение книг и статей у нас попросту не остается времени. Чтение трудов хороших писателей является одним из лучших способов развить наши способности, связанные со словами.

Важными источниками в этом процессе могут стать и современные, и классические романы, качественные бестселлеры и лучшие статьи из газет и журналов. Как часто вы находите время, чтобы прочитать пару стихотворений? Попробуйте почитать новые произведения или перечитайте стихотворения, которые нравились вам в прошлом, - это послужит для вас источником вдохновения и позволит оценить талантливость автора. Чтение качественной литературы может помочь вам двояким образом. С одной стороны, вы сможете познакомиться с новыми точками зрения или получить новые знания, а с другой - развить словарный запас и базовые навыки понимания и выражения своих мыслей. Большинство наших читателей умеют быстро читать, что дает им возможность быстро усваивать информацию. Существует множество книг и учебных курсов по различным методикам скорочтения. Однако когда мы время от времени сталкиваемся с убедительным или хорошо написанным текстом, нам стоит прочитать его еще раз и изучить, что же делает его столь успешным. Насладитесь используемыми автором словами, метафорами и аргументами. Обратите внимание на ключевые моменты. По возможности, сделайте заметки и попытайтесь сымитировать особенности авторского стиля при написании собственных текстов. Если вам посчастливилось иметь рядом с собой человека, любящего читать, то займитесь чтением вслух друг другу. Выберите интересный отрывок текста и прочитайте его своему партнеру с чувством и выражением. Дети учатся этому навыку, слушая, как им читают родители и учителя или

когда сами читают им вслух. Мы можем делать то же, и это будет достаточно приятным занятием. Прочитав отрывок, обсудите его со своим партнером. Что из него вынес каждый из вас? Что в авторском стиле понравилось вам больше всего? На что автор сделал акценты, и согласны ли вы с ним? Попробуйте снова превратиться в ученика.

УЛАВЛИВАЙТЕ НОВЫЕ СЛОВА

В журнале Reader's Digest существует постоянная рубрика «То, что нужно для расширения кругозора». Это отличный совет. Когда мы сталкиваемся с новыми словами, нам следует обращаться к словарю и потратить время на то, чтобы узнать значение слова и примеры его использования. Обычно людям достаточно легко пропускать при чтении незнакомые слова. Поэтому если мы не хотим упустить возможность научиться, нам необходимо следить за тем, как мы читаем. Предположим, что мы столкнулись со словом «филология». Оно означает науку о языке и его историческом развитии, происходит от древнегреческих слов «philos», что означает «друг» и «logos», означающее «слово», то есть изначально это слово означало «любовь к слову». В этом же разделе словаря мы можем увидеть и такие слова, как «филантропия», «филателия», «филармония» и «философия». В каждом из них содержится греческий корень «philos». Это означает, что каждое из этих слов обозначает любовь к чему-либо. Проводя подобный анализ, мы в определенной степени становимся филологами, то есть людьми, которые любят слова и изучают науку, связанную с языком.

По мере выстраивания собственного словарного запаса пытайтесь чаще использовать новые слова в своей речи - это поможет вам быстрее их запомнить. Тем не менее стоит помнить о том, что бытовая речь, наполненная длинными и сложными словами, может выглядеть напыщенной и претенциозной. Основное преимущество широкого словарного запаса заключается в способности использовать нужное слово в правильное время и в точном контексте. Еще одно преимущество обширного словарного запаса состоит в том, что мы лучше понимаем интеллектуальные тексты. Существует множество хороших руководств по стилю письма, и достаточно легко найти то, которое подходит именно вам. В качестве общей рекомендации скажем,

что вам стоит говорить и писать короткими и простыми предложениями. Вместе с тем не отказывайтесь от использования необычного слова, если оно в точности передает то, что вы хотите сказать.

ПИШИТЕ, ПЕРЕПИСЫВАЙТЕ И РЕДАКТИРУЙТЕ

Мы постоянно пишем - будь то короткое сообщение на мобильном телефоне, электронное письмо или собственная книга. И у каждого из нас есть возможность улучшить свои навыки письма. Хороший способ для их улучшения состоит в том, чтобы перечитать только что написанное и задать себе несколько вопросов:

- Выразил ли мой текст именно то, что я имел в виду?
- Будет ли он ясным и понятным для читателя?
- Могу ли я сократить его и сделать более точным?

Ищите лишние слова и предложения. Много цифровых фотографий можно улучшить, обрезав ненужные детали по краям, что дает возможность сфокусироваться на основном объекте. Аналогичным образом мы можем улучшить написанное нами, удалив ненужные и повторяющиеся элементы.

ИГРАЙТЕ СО СЛОВАМИ

Дети учатся языку с помощью игр со словами, тестирования и экспериментирования. Они делают ошибки, а мы мягко их исправляем. Нам следует относиться к словам с большей долей юмора и воспринимать их как своих друзей. Игры со словами помогут вам повысить и степень ловкости в их использовании, и общий уровень интеллекта. Многие стандартные тесты IQ используют словарные головоломки. Отличными упражнениями для развития мышления являются анаграммы, кроссворды с зашифрованными словами, упражнения по расшифровке кодов и поиску недостающих слов, ребусы и другие словесные головоломки. Идеальный пример - игра «Эрудит» (оригинальное название - Scrabble). Для того чтобы стать мастером этой игры, вам нужно знать множество непростых слов, способных принести вам много очков. Простой, но забавной игрой явля-

ется игра со словарем. Один из участников зачитывает определение слова из словаря, а другие должны угадать, о каком слове идет речь. Ведущий может выбрать достаточно распространенное слово, однако дать не самое распространенное его определение.

Практика решения словарных головоломок улучшает результат. По этой причине люди, которые заранее готовятся к тестам IQ, могут улучшить свои результаты.

СЛУШАЙТЕ СЕБЯ

Точно так же, как вы критически пересматриваете черновые версии вашей письменной работы, вы можете поступить и в отношении собственной речи. Если у вас есть такая возможность, изучите видеозаписи ваших выступлений и разговоров. Это особенно полезно при подготовке к важному разговору или презентации. Для многих людей оказывается крайне удивительным, что в своем ежедневном общении они допускают значительное количество ошибок или неправильных действий. К примеру, многие склонны пересыпать свою речь словами-паразитами наподобие «типа», «ну» или «как бы». Другими распространенными ошибками являются выражение сомнения, повторы, бормотание или несконцентрированность.

Редьярд Киплинг писал: «Слова представляют собой наиболее мощный наркотик из всех, используемых человечеством». Они могут создавать удивительные образы, вдохновлять и дурманить. Если вы способны последовательно работать над развитием вашего словарного багажа и практиковать навыки работы со словами, то награда не заставит себя долго ждать.

Попробуйте пройти тест вербального интеллекта

1. Каждый раз, когда я сталкиваюсь с новым для себя словом, я проверяю его значение и примеры использования в словаре.
2. Мне нравится читать книги.
3. Я нахожу время для ежедневного чтения книг и статей.
4. Я обсуждаю книги и содержащиеся в них мысли с другими.
5. Мне нравится запоминать новые слова и использовать их в своем общении.
6. Я проверяю написанное мной, чтобы убедиться в ясности изложения.
7. Мне нравится излагать свои мысли в сжатой форме, поэтому я работаю над тем, чтобы исключить ненужные или повторяющиеся слова или предложения.
8. Мне нравится разгадывать словарные головоломки, например кроссворды.
9. Иногда я играю в такие игры, как «Эрудит».
10. Я уверен в том, что могу ясно выражать свои мысли. Мне не свойственно терять нужные слова при разговоре.

Поставьте себе 1 балл за каждый ответ «да».

Хорошей считается оценка от 8 до 10.

Глава 14

Используйте математическое мышление

Возможно, вам доводилось встречаться с людьми, которые признавались в том, что им никогда не нравилась математика. Они боятся и опасаются математических понятий и испытывают дискомфорт при работе с числами, стараясь по минимуму использовать в своей работе переменные, средние значения, вероятности, графики или статистику. Эти люди заслуживают сожаления. Им будет гораздо сложнее добиться успеха в бизнесе, требующем хорошо разбираться с цифрами, вычислениями и процентами, а также понимать смысл таких понятий, как пропорции или зависимые переменные. Люди, не обладающие математической грамотностью, не только ограничивают набор инструментов своего мышления, но и не могут в полной мере наладиться силой и красотой математики.

Наше мышление является в основном вербальным. Наши мысли формируются из слов, словесных понятий или словесных рассуждений. В наших рассуждениях мы применяем логику. Однако существуют вопросы, при решении которых не помогают ни слова, ни логика. Попробуйте решить следующую задачу.

Фермер. Фермер продает 10 тонн картофеля в год. Кроме того, он выращивает семенной картофель в объеме, достаточном для следующей посадки. Если его урожай в 20 раз превышает объем посадки, то сколько тонн картофеля ему надо посадить, чтобы обеспечить себе постоянный приток продукта¹⁰?

Каким образом вы будете решать эту проблему? Подумайте над ней и обратите внимание на то, как строится ваше рассуждение. Вот вам еще одна, достаточно простая головоломка. Посвятите ее решению несколько минут, а затем мы с вами изучим, какой метод вы использовали.

Путешествие. Каждое утро я езжу на машине в Бирмингем со средней скоростью 60 миль в час. Возвращаюсь обратно после обеда со средней скоростью 40 миль в час. Какова моя средняя скорость за все время путешествия?

Первую задачу (про фермера) можно решать несколькими способами. Если вы не склонны использовать алгебраические

¹⁰Взято из книги Paul Sloan, Des MacHale (2003) «Sit and Solve Lateral Thinking Puzzles», Sterling Publishing, New York.



приемы, задача может оказаться несколько сложной. Если же вы знаете основные правила алгебраических вычислений, то решение окажется для вас достаточно простым. Обозначим за «х» массу семенного картофеля, которую фермер высаживает каждый год. В этом случае мы знаем, что:

$$\begin{aligned} 20x &= 10 + x \\ \text{соответственно } 19x &= 10 \\ X &= 10/19 \text{ тонн} = 0,526 \text{ тонн.} \end{aligned}$$

Алгебра идеально подходит для случаев, когда у нас есть неизвестные величины и некоторые известные о них факты. Это позволяет создать уравнения, описывающие эти величины. Мы можем использовать алгебру для решения различных задач, например, связанных с вычислениями. Если один квадрат выложен плиткой, и его составляют 1000 на 1000 плиток, а второй квадрат имеет размеры 1003 на 1003 плитки, то насколько во втором квадрате плиток больше, чем в первом?

Составим уравнение:

$$a^2 - b^2 = (a + b) \times (a - b)$$

где a равно 1003, $a - b$ — 1000

Таким образом, ответ будет

$$(1003 + 1000) \times (1003 - 1000) = 2003 \times 3 = 6009.$$

Как вы ответили на вопрос относительно путешествия на машине? Большинство людей автоматически ответят, что средняя скорость составит 50 миль в час. Но этот ответ - неправильный. Давайте предположим, что расстояние до Бирмингема составляет 120 миль (мы выбрали число 120, потому что оно легко делится и на 40, и на 60). Таким образом, нам потребуется 2 часа, чтобы добраться туда, и 3 часа - на обратный путь. Общее путешествие длиной 240 миль займет у вас ровно 5 часов. Средняя скорость рассчитывается путем деления 240 миль на 5 часов, и составляет 48 миль в час. Вот типичный пример ситуации, при которой мы не можем доверять своим инстинктам. Для решения задачи необходимо строгое соблюдение арифметических правил.

Эти задачи наглядно демонстрируют, какую мощь и точность мы можем обрести с помощью элементарного математического мышления. Если мы можем выразить задачу в четких математических понятиях или изображаем ее в виде диаграммы, нам становится гораздо проще ее решить. Пример со средней скоростью показывает, что первые инстинкты могут быть обманчивыми, а применение математического метода может привести к значительным преимуществам. Вот еще одна знаменитая проблема, иллюстрирующая эту мысль.

Веревка на экваторе. Диаметр Земли на экваторе составляет около 8 тыс. миль (точнее, 7926). Представьте себе, что по всей длине экватора по поверхности Земли протянута веревка, а на высоте одного фута над первой веревкой протянута вторая. Насколько вторая веревка окажется длиннее первой? Попробуйте догадаться.

Большинство людей склонны предположить, что вторая веревка будет значительно длиннее первой (скажем, на несколько миль). Но если мы воспользуемся простой формулой, то сможем

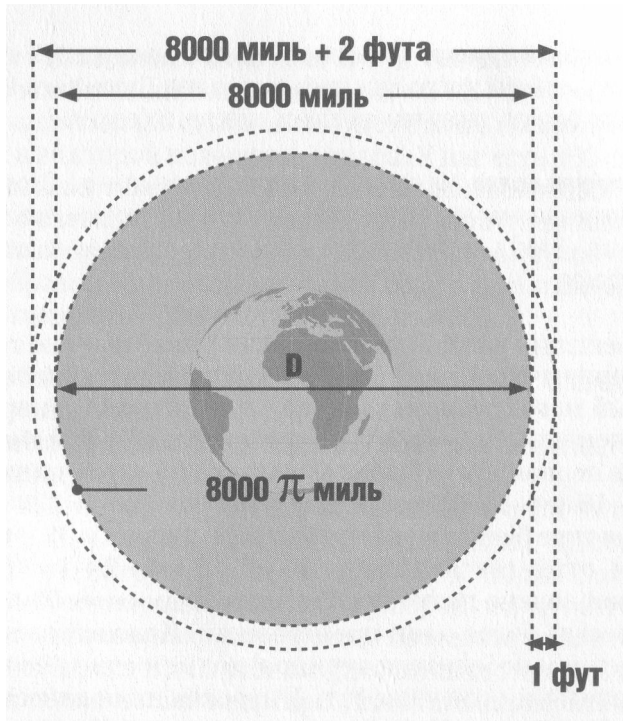


Рисунок 14.1. Веревка, опоясывающая Землю

достаточно легко получить точный ответ. Длина окружности составляет πd , где d - диаметр.

Иными словами, длина первой веревки составляет около 8 тыс. та миль. Диаметр окружности, созданной второй веревкой, ровно на 2 фута больше, чем первой. Таким образом, длина второй окружности будет на 2π (около 6,3 футов) длиннее первой (рисунок 14.1). Этот результат противоречит нашим интуитивным догадкам и еще раз подтверждает, что мы не всегда должны доверять нашим естественным реакциям. Для того чтобы убедиться в правильности таких выводов, мы должны пользоваться математикой.

Если нам удастся совместить латеральное мышление с математическим, то в результате мы получим очень мощный инструмент решения проблем. Попробуйте поразмыслить еще над двумя вопросами.

Теннисный турнир. В теннисном турнире участвуют 123 игрока. Игрок, проигрывающий любую игру, выбывает из нее. Сколько игр будет сыграно в ходе турнира, перед тем как станет известен победитель?

Книжная полка. На полке стоит шесть различных книг. Сколькими способами мы можем расставить книги на полке при условии, что словарь синонимов «Roget's» должен всегда стоять слева от толкового словаря «Oxford Dictionary»?

Для решения каждой из этих задач существует не только прямой и привычный, но и более изящный латеральный способ. Обычный метод решения задачи с теннисным турниром связан с делением на 2. Если бы в турнире принимали участие 128 игроков, то в первом круге было бы сыграно 64 игры, во втором - 32, затем - 16 и т. д. Но поскольку у нас не 128, а 123 игрока, то в первом туре будет сыграно 59 игр, во втором - 32 и т. п. Таким образом, ответ составит $59 + 32 + 16 + 8 + 4 + 2 + 1 = 122$. Однако этот ответ можно получить более простым способом. В каждом матче всегда будет один проигравший. Каждый из игроков (за исключением победителя турнира) должен один раз проиграть. Следовательно, если у нас есть N игроков, то количество матчей должно быть равно N-1. Соответственно в ходе турнира с участием 123 игроков будет сыграно 122 матча.

Теперь давайте решим задачу с книгами на полке. Для начала поставим словарь синонимов на крайнюю левую позицию и посмотрим, сколько комбинаций других книг возможно в данном случае. Затем мы перемещаем его на вторую позицию и смотрим, сколько вариантов расстановки книг возможно при условии, что толковый словарь «Oxford» должен постоянно находиться справа от него. Мы проделываем это упражнение для пяти вариантов расположения книги, начиная с самого левого. Когда словарь синонимов находится на шестой позиции, то он будет в любом случае находиться справа от толкового словаря, что является нарушением правил. В этом случае количество возможных комбинаций других книг составляет ноль. Безусловно, этот метод позволит нам получить в итоге правильный ответ. Однако есть более изящный способ. На крайней левой позиции может находиться шесть книг. Как только мы ставим на это место первую книгу, то на второй по-

¹ 'Благодарю Деса МакХейла за предоставление этой головоломки (прим. автора).

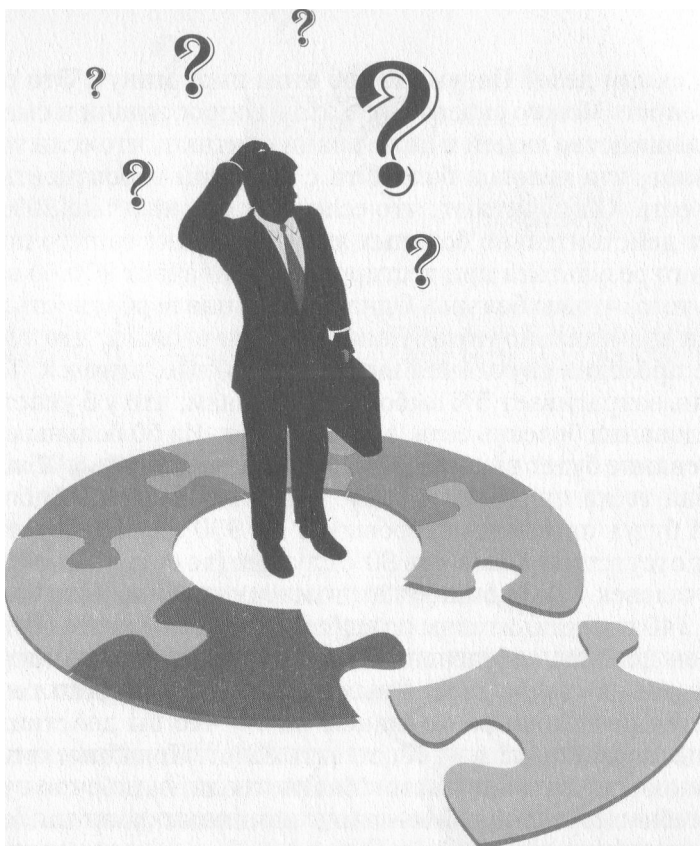
зиции может находиться пять книг и т. д. Соответственно общее количество комбинаций составляет $6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = 720$. В половине случаев словарь синонимов будет стоять слева от толкового словаря, а во второй половине - справа. У нас есть 360 способов расстановки книг так, чтобы словарь синонимов находился слева от толкового словаря. Задача с книжной полкой представляет собой идеальный пример применения правила симметрии.

Каким образом вы можете освежить свои навыки вычислений и работы с цифрами? Вот лишь несколько идей.

- Помогайте своим детям делать домашние задания как по математике, так и по другим предметам.
- Решайте головоломки и загадки, которые печатаются в газетах и журналах.
- Если вы покупаете в магазине небольшое количество продуктов или вещей, попытайтесь сосчитать сумму покупок в уме. Загружайте свои мозги постоянным сложением цифр. Рассчитываясь крупной купюрой, посчитайте в уме, какую сдачу вы получите, а затем проверьте свои расчеты.
- Рисуйте схемы и диаграммы. Рассчитайте площадь поверхности пола в вашей квартире. Для этого нарисуйте ее план и проведите соответствующие вычисления.
- Оценивайте действия. Сколько раз вам придется пройти по участку, для того чтобы постричь весь газон? Сколько листьев, по вашему мнению, висит на ближайшем дереве?
- Читайте книги по математике. Выберите тот уровень сложности книг, который кажется для вас комфортным. Возможно, вам даже понравится это занятие!

Глава 15

Научитесь работать с вероятностями



Многие люди либо не знают, либо не разбираются в элементарных правилах статистики или теории вероятностей. Как следствие, страдает их мышление. Они совершают множество ошибок, которых можно было бы избежать, зная они о простейших статистических правилах.

Позвольте привести вам пример из реальной жизни, который поставил в тупик многих врачей. Существует некая смертельно опасная болезнь, от которой страдают 5% населения. Ее можно выявить с помощью тестов, которые являются достаточно точными. Тест позволяет выявить болезнь у реально болеющего человека с точностью 90%. В 10% случаев тест не позволяет выявить заболевания. Если человек не болен, то тест покажет это с 90%-й вероятностью. Но в 10% случаев он ошибочно покажет, что человек болен. Итак, вы проходите тест, и он показывает, что вы больны. Какова реальная вероятность того, что вы боль-

ны на самом деле? Подумайте об этом пару минут. Это серьезный вопрос. Можно сказать, что это - вопрос жизни и смерти.

Большинство людей и даже врачи считают, что если тест показывает, что человек болен, то с большой вероятностью так оно и есть. Они считают, что если тест с точностью 90% определяет действительно больных людей, то факт вашего положительного результата при тестировании означает 90%-ю вероятность того, что вы больны. Однако реальная вероятность такого исхода значительно ниже. Давайте предположим, что тестирование проходит случайная выборка из 1 тыс. человек. Так как болезнь затрагивает 5% выборки, мы знаем, что у 5 участников исследования болезнь есть, а у 950 ее нет. Из 50 больных людей заболевание будет выявлено в 90% случаев (то есть у 45 людей). Ошибка теста приведет к тому, что 5 действительно больных людей будут признаны здоровыми. Из 950 здоровых тесты покажут отсутствие болезни в 90% случаев (то есть у 855 человек), а 95 человек будут ошибочно диагностированы как больные. Итак, 140 представителям из выборки в 1 тыс. человек будет поставлен диагноз заболевания, при этом лишь 45 из них будут больными на самом деле. Иными словами, если ваш тест оказывается позитивным, то шансы на то, что вы действительно больны, составят 45 из 140, то есть 32%¹². Подобные ситуации возникают достаточно часто. Многие люди, ошибочно считающие себя смертельно больными, начинают разрушительные для здоровья курсы лечения.

Хорошим инструментом для решения задач подобного типа является «дерево решений», пример которого показан на рисунке 15.1. «Дерево решений» содержит в себе все возможные исходы события, и для каждого из них можно определить вероятность возникновения в процентах.

Сложив соответствующие значения, вы можете точно рассчитать количество людей с позитивным результатом теста, а также рассчитать вероятности, то есть поделить цифру 45 (количество действительно больных людей) на 140 (количество людей с положительными тестами), и в итоге получить 32%.

Теперь пришло время рассказать вам о трех важных вещах, связанных с вероятностью. События могут быть:

¹² Для более детального изучения примеров применения условных вероятностей рекомендуем вам познакомиться с теоремой Байеса (прим. автора).



Рисунок 15.1. Диаграмма «дерево решений»

- взаимно исключающими друг друга;
- независимыми друг от друга;
- условными (одно событие возникает при условии возникновения другого).

Если вы подбросите монетку, то она упадет либо на одну, либо на другую сторону. Эти два события являются взаимно исключающими. Если вы достанете карту из колоды, то на ней может быть изображение короля, а может и не быть. События являются взаимно исключающими друг друга, если возможно либо одно, либо другое из них. Сумма вероятностей для этих двух событий равна 100%.

Понятие «независимости» событий говорит само за себя. Мы можем перемножить между собой вероятности этих событий, для того чтобы рассчитать вероятность наступления обоих из них. Если шанс на то, что завтра пойдет дождь, равен одному из трех, а шанс на выигрыш в лотерею составляет 1 из 10 млн., то шанс возникновения обоих событий составляет 1 из 30 млн.

Иногда исход второго события зависит от исхода первого. Если вы вытащите из колоды две карты, то какова вероятность того, что они будут одной и той же масти? Шансы на то, что первая карта будет определенной масти (например бубны), оставляет один из четырех. Шанс на то, что вторая карта окажется той же масти, составляет 12 из 51. Соответственно шансы на то, что обе карты будут принадлежать одной и той же масти, равны 12 из 204.

Очень важной для практического применения является концепция обратной вероятности. Если существуют два взаимно исключающих события, то для расчета вероятности одного из них достаточно вычесть вероятность наступления второго из 100%. Если вы подбросите кубик три раза, то какова вероятность того, что он хотя бы раз упадет «шестеркой» вверх? Вероятность того, что кубик упадет «шестеркой» вверх, составляет один к шести для каждого броска. Поэтому многие считают, что для трех бросков такая вероятность составит три из шести. Однако если следовать подобной логике, то, бросив кубик шесть раз, мы гарантированно получим требуемый результат. Мы знаем, что на практике так не происходит, соответственно должны признать, что наши рассуждения были ошибочными. Правильный подход будет выглядеть следующим образом:

Шанс выбросить «шестерку» при одном броске
= $1/6$

Шанс не выбросить «шестерку» при одном броске
= $5/6$

Шанс не выбросить «шестерку» при трех бросках
= $5/6 \times 5/6 \times 5/6 = 125/216 = 0,58$

Шанс выбросить «шестерку» хотя бы при одном из трех бросков
= $1 - 0,58 = 42\%$.

Принцип вычислений состоит в том, что вы не складываете вероятности множества независимых друг от друга событий, а перемножаете их между собой, чтобы определить вероятность того, что они случатся (или не случатся). То есть если лошадь на бегах участвует в трех заездах, и ее шансы на выигрыш в каждом из заездов составляют один из трех, то шансы выиграть все три заезда составят один из девяти. Многие игроки теряют свои деньги, переоценивая шансы лошади на победу во всех трех заездах и делая ставки по нарастающей (на профессиональном жаргоне - «экспресс»).

Другой известный пример применения - принцип обратной вероятности - связан с задачей о дне рождения. Сколько людей должно находиться в комнате, чтобы хотя бы у двух из них совпал день рождения?

Давайте представим, что сначала в комнате находятся два человека. Вероятность того, что у них окажется один и тот же

день рождения, составляет один из 365 (для удобства мы исключим високосные годы). Соответственно обратная вероятность (то есть вероятность того, что их дни рождения не совпадут) составляет 364 из 365. Когда в комнату заходит третий человек, то шансы на то, что его день рождения не совпадает с днем рождения остальных, составляет 363 из 365. Если в комнату входит четвертый человек, то шансы на то, что его день рождения отличается от остальных, составляют 362 из 365 и т. д. Совокупная вероятность того, что дни рождения четверых человек в комнате будут различаться, составит:

$$364/365 \times 363/365 \times 362/365 = 98,4\%.$$

Иными словами, вероятность совпадения дней рождений составляет лишь 1,6%. Мы продолжаем производить вычисления до тех пор, пока величина рассчитываемой вероятности не упадет ниже 50%. Как ни удивительно, но для того чтобы дни рождения совпали хотя бы у двух людей, достаточно, чтобы в комнате находились хотя бы 23 человека. Другими словами, если в комнате будут находиться 23 или больше людей, то вероятность совпадения дня рождения хотя бы у двух из них достаточно велика.

Напоследок позвольте нам рассказать об «ошибке игрока», основанной на неправильном понимании вероятностей. Игроки ошибочно считают, что отклонения от нормы со временем выравниваются, и, следовательно, можно предсказать наступление того или иного исхода. Условно говоря, если в начале игры в «Монополию» игроки не попали на определенную клетку поля, то они могут ошибочно считать, что во второй половине игры частота попаданий на нее повысится, и начинают строить на этом предположении свои стратегии. Аналогичным образом, если при игре в рулетку красное поле выпадает пять раз подряд, многие ожидают, что при следующем броске шарик окажется на черном поле. Людям кажется, что попадание шарика на красное поле шесть раз подряд является крайне маловероятным. Однако если этот процесс носит действительно случайный характер, то шансы на то, что шарик вновь окажется на красном поле, ничуть не меньше шансов его попадания на черное.

Понимание основ теории вероятности поможет вам понять смысл риска, вероятности, статистики и азартных игр. Тем самым вам удастся более точно и рационально оценить имеющиеся у вас возможности. Мир теории вероятности является по-настоящему увлекательным, и вы можете найти множество книг, посвященных этой теме и способных увести вас значительно дальше, чем наш краткий экскурс.

Глава 16

Используйте зрительные образы

Попробуйте решить ряд задач.

1. Каким образом можно расставить шесть спичек, чтобы они образовали четыре равносторонних треугольника одного и того же размера?
2. Каким образом можно точно оценить ширину реки, если в вашем распоряжении есть всего лишь палка?
3. Мјоса находится в углу квадратной комнаты шириной и длиной 24 фута и высотой 8 футов. Паук, находящийся в диаметрально противоположном углу комнаты, видит муху и хочет максимально быстро до нее доползти через стены, пол или потолок. Какова длина кратчайшего пути паука до мухи?

Для решения этих задач вам необходим элемент визуального или графического представления и некоторые знания в области геометрии или тригонометрии.

Способны ли вы думать на языке диаграмм, схем, карт, графиков или рисунков? Можете ли вы мыслить в двух, трех или четырех измерениях? Мыслить в четырех измерениях на самом деле достаточно сложно, однако мышление с помощью рисунков или диаграмм является весьма полезным для понимания и решения множества задач. Для решения описанных нами выше задач вам не поможет вербальное мышление или способность управляться с цифрами. При описании событий мы настолько часто полагаемся на слова, что порой приходим в изумление от того, насколько неэффективными они могут оказаться в определенных обстоятельствах для передачи информации. Попробуйте описать объект необычной формы (такой как подставку для яиц, штопор или вешалку), не говоря ни слова о том, для чего он может использоваться. Ограничьтесь внешним описанием этого предмета. С учетом ограничений этого задания становится не так-то просто в точности передать информацию. Поэтому, когда речь заходит об объекте необычной формы, цель использования которого для нас неизвестна, нам не обойтись без картинок или диаграмм.

В ходе одного из проводимых мной упражнений участник смотрит на изображение дома. Он описывает увиденное в двух-трех словах, после чего второй участник начинает задавать ему вопросы. Затем второй участник должен нарисовать дом на основании данного ему описания и ответов на свои вопросы. Сделать это достаточно сложно, и участники часто оказыва-

ются в замешательстве. Однако это упражнение имеет важный смысл. На его примере мы показываем, насколько слабо развиты у людей способности задавать вопросы и делать предположения, а также насколько ограниченными могут быть слова для передачи изображений.

Дети любят рисовать. Им нравится рисовать все, что угодно, и никто не подвергает их рисунки критике. По мере взросления мы начинаем более осознанно относиться к собственным рисункам, и часто теряем доверие к своим способностям к рисованию. Мы обнаруживаем, что талантом к рисованию обладает не так уж много людей. Вследствие того, что другие люди умеют рисовать лучше нас, мы перестаем это делать. Но даже если наши рисунки значительно хуже, чем творения профессиональных художников, мы все равно можем использовать диаграммы, помогающие нам в размышлениях, решении проблем и общении. Если вас останавливает незнакомец на улице и спрашивает, как пройти до какого-то места, вы, скорее всего, начнете описывать ему дорогу, говоря о расстояниях и упоминая повороты налево и направо, ориентиры или перекрестки. Если у кого-то из вас окажется при себе карта, то вы просто покажете маршрут с ее помощью. Так почему бы вам просто не нарисовать картинку? Ее будет гораздо проще понять, чем словесное описание. Попробуйте давать указания с помощью графических изображений - вы удивитесь, насколько эффективным может оказаться этот метод.

Делая заметки в ходе лекции или встречи, попытайтесь составить карту ваших размышлений. Благодаря Тони Бьюзену популярность приобрела концепция «карт ума». Мы рекомендуем вам прочитать его книгу¹³. Для начала нарисуйте основную тему обсуждения в центре листа бумаги. Затем создайте ответвления от основного вопроса, связанные с различными идеями, при этом описывая идеи одним словом на каждом ответвлении. К основным идеям присоединяются следующие и т. д. Многие люди находят, что создание карт ума помогает им лучше понять и запомнить материал. На рисунке 16.1 приведен пример карты ума, посвященной ее созданию.

Еще один способ улучшить графическое мышление заключается в том, что вы повсюду берете с собой блокнот и делаете зарисовки. Попробуйте не только записывать свои комментарии, но и делать зарисовки. Ваш рисунок может напоминать детские каракули, однако это

¹³ Tony Buzan (2002) «How to Mind Map», Thorsons, London.

совершенно не важно. Используя ваш мозг таким образом, вы сможете выразить концепции, которые сложно описать словами. К примеру, вы хотите изменить дизайн вашего офиса. Простой набросок будет намного эффективнее, чем план, описанный множеством слов.

Многие великие художники, изобретатели и дизайнеры обладали способностями к визуальному мышлению. Изобретатель Николас Тесла использовал изображения в процессе проектирования электрических турбин, создававших электрический ток. Сначала он визуализировал новую турбину в своем воображении. Затем пытался представить себе во всех деталях, каким образом будет работать турбина, и какие проблемы могут препятствовать ее работе. По его словам, не было никакой разницы между тестированием работы турбины в реальных условиях или моделированием ее работы в голове; результат был один и тот же.

Вопросник по визуальному мышлению

1. Доводилось ли вам в течение последнего месяца рисовать схемы, для того чтобы что-то объяснить?
2. Доводилось ли вам на протяжении последнего месяца рисовать диаграмму, чтобы помочь себе что-то запомнить или понять?
3. Случалось ли вам посещать две и более художественных галереи или музея за последние шесть месяцев?
4. Нравится ли вам изучать карты или читать описание мест, перед тем как вы там побываете?
5. Можете ли вы в процессе изучения карт представить себе, как может выглядеть тот или иной ландшафт в реальности?
6. Нравилось ли вам заниматься геометрией в школе?
7. Нравится ли вам редактировать свои цифровые фотографии? К примеру, занимаетесь ли вы ретушью или обрезкой изображений для улучшения их качества?
8. Можете ли вы с помощью двухмерных чертежей или архитектурных планов представить себе, как может выглядеть здание или объект в трехмерном пространстве?
9. Занимались ли вы в течение последнего года разгадыванием головоломок?
10. Используете ли вы карты памяти, для того чтобы записывать и запоминать вещи?

Хорошей считается оценка от 7 и выше.



Рисунок 16.1. Пример карты ума

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

На первый вопрос сложно ответить, используя двухмерное пространство. Однако использование трех измерений значительно упрощает решение. Постройте пирамиду (точнее, тетраэдр), как показано на рисунке 16.2.

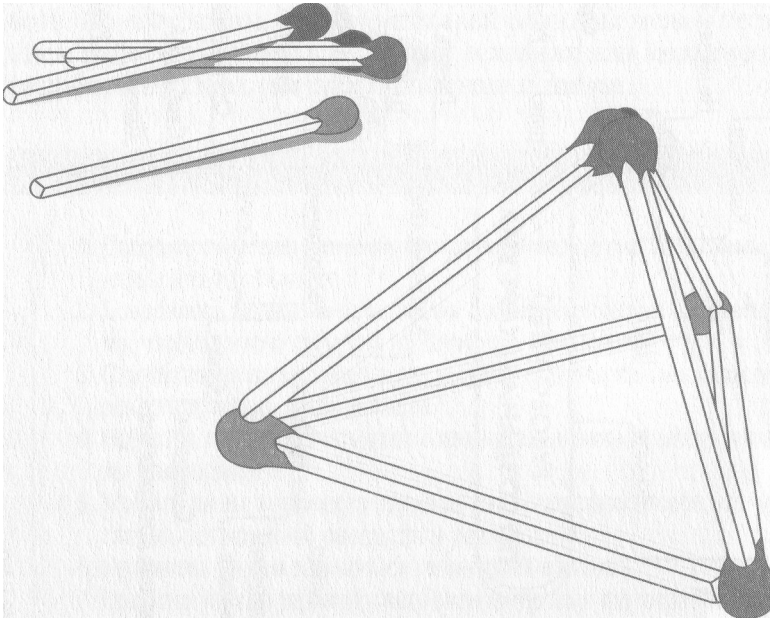


Рисунок 16.2. Решение задачи со спичками

Вы можете точно оценить ширину реки, стоя на одном ее берегу, используя для этого триангуляцию. Встаньте напротив какого-нибудь ориентира (например, дерева), находящегося на другом берегу. Обозначим местонахождение ориентира за точку А, а ваше местонахождение - за

точку В. Задача состоит в том, чтобы измерить расстояние от А до В. Теперь переместитесь вдоль берега перпендикулярно линии АВ на точно измеренное расстояние (скажем, 20 шагов). Воткните палку в землю в этой точке (назовем ее С). Пройдите в том же направлении такое же расстояние (20 шагов). Эту точку мы обозначим буквой D. А теперь поверните под прямым углом и начинайте идти до тех пор, пока палка и дерево не окажутся на одной линии. Вы находитесь в точке E, и расстояние DE равно расстоянию АВ, так как треугольники ABC и CDE являются одинаковыми, как показано на рисунке 16.3.

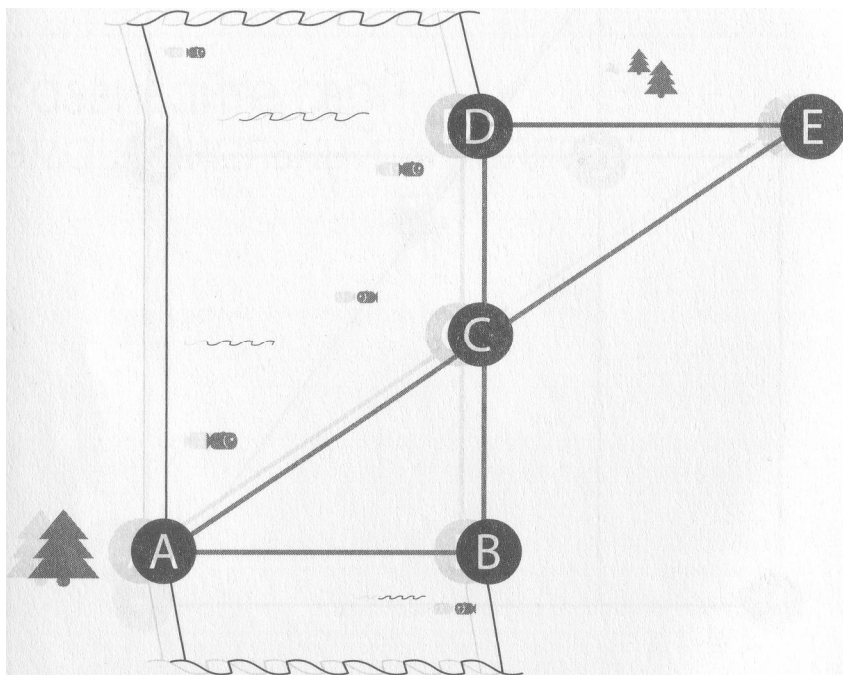


Рисунок 16.3. Решение задачи с рекой

Нарисовав план комнаты (рисунок 16.4), вы увидите, что пауку нужно проползти расстояние от точки А до точки F. Величина АВ равна 24 футам, а величина BF равна $8 + 24 = 32$ футам. Это означает, что треугольник ABF представляет собой прямоугольный треугольник со сторонами 3, 4 и 5, соответственно расстояние AF равно 40 футам.

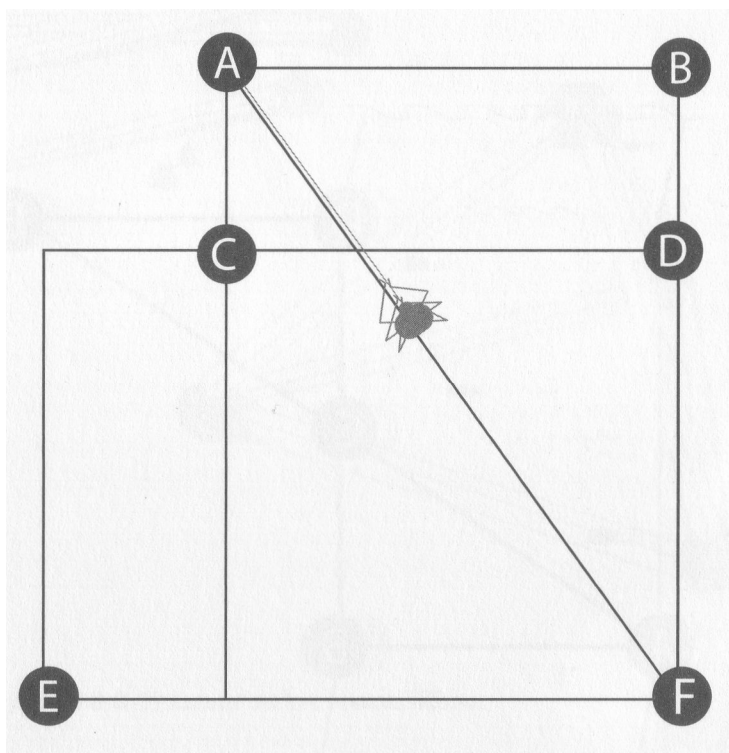


Рисунок 16.4. Решение задачи с пауком

Глава 17

Развивайте свой эмоциональный интеллект

Неоднократно было замечено, что даже самые интеллектуально развитые люди не всегда умеют уживаться с другими или контролировать свои чувства. Именно в этом и заключается одна из причин того, что интеллект сам по себе не является залогом успеха. Решить эту задачу призвана концепция эмоционального интеллекта. Эмоциональный интеллект определяется как способность видеть, понимать и управлять эмоциями самого себя, других людей и даже целых групп. Люди, управляющие незаурядным мышлением, знают, что понимание и улучшение связи между эмоциями и действиями может помочь им развить успех как в бизнесе, так и личной жизни.

В концепции Саловея и Майера эмоциональный интеллект описывается как «способность воспринять эмоции, использовать их для содействия мышлению, понимать эмоции и регулировать их с целью личностного роста». Согласно их модели существуют четыре типа навыков¹⁴.

1. *Восприятие эмоций* - способность выявить и расшифровать эмоции, в том числе обнаружить собственные эмоции. Восприятие эмоций представляет собой основу эмоционального интеллекта, так как именно оно позволяет обрабатывать все остальные виды информации, связанной с эмоциями.
2. *Использование эмоций* - способность пользоваться ими для облегчения различных когнитивных видов деятельности, таких как мышление и решение проблем. Человек с развитым эмоциональным интеллектом может в полной мере пользоваться изменениями своего настроения, для того чтобы наилучшим способом справиться с задачами, которые стоят перед ним.
3. *Понимание эмоций* - способность понять их язык и признать наличие сложных связей между различными эмоциями. К примеру, понимание эмоций включает в себя способность быть внимательным к мельчайшим их изменениям, понимать и описывать их изменение с течением времени.
4. *Управление эмоциями* - способность регулировать как собственные, так и присущие другим людям эмоции.

Таким образом, человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта может пользоваться эмоциями, причем даже негативными, в своих целях и управлять ими для достижения поставленных целей.

Дэниел Гоулман создал модель эмоционального интеллекта, основанную на четырех лидерских навыках¹⁵.

1. *Самосознание* - способность понять свои эмоции и признать их влияние.
2. *Управление собой* - способность контролировать свои эмоции и настроение.
3. *Социальная осведомленность* - способность увидеть и понять эмоции других людей.
4. *Управление связями* - способность вдохновлять, влиять на других людей и способствовать их развитию в ходе управления конфликтом.

САМОСОЗНАНИЕ

У каждого из нас существует множество эмоций, однако каждую из них можно отнести к одной из пяти основных категорий. К этим основным эмоциям относятся счастье, печаль, гнев, стыд и страх. К печали относятся такие эмоции, как подавленность, одиночество, отчаяние, уныние, недовольство и т. д. К категории стыда - чувство вины, раскаяние и ощущение собственной неполноценности.

Первый шаг в процессе улучшения эмоционального интеллекта заключается в знакомстве с собственными эмоциями и понимании того, каким образом они влияют на наше поведение и действия. Мы все испытываем эмоции, однако для того чтобы понять, в каком настроении мы находимся и каким образом оно на нас влияет, необходимо выработать своего рода взгляд со стороны. Иногда эмоции приводят к физическим и легко заметным последствиям (например, при смущении вы краснеете). Другие эмоции могут привести к последствиям в виде того или иного типа поведения. Когда вы разгневаны,

¹⁵ Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект», АСТ 2010.

то можете вести себя агрессивно. Когда находитесь в депрессивном состоянии, то можете почувствовать себя вялым и немотивированным. Когда вы испытываете страх, то можете неподвижно застыть на месте. Нам необходимо понимать, каким образом захватывающие нас настроения меняют наши действия и реакции. Дело не в том, что какие-то эмоции являются плохими сами по себе. Каждый из нас способен испытывать совершенно разные эмоции. Очень важно проанализировать и понять, что с нами делают эмоции, и как они влияют на наши действия и отношение к событиям. Люди с хорошо развитыми навыками эмоционального интеллекта способны улавливать эмоции в себе и других, а затем применять имеющиеся знания в своих интересах.

УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Один из способов решения этой задачи состоит в том, чтобы зафиксировать на бумаге настроение, в котором мы пребывали в недавнем прошлом и связать его с нашим поведением и реакциями. Эти связи необходимо понять. Многие люди считают данный процесс достаточно дискомфортным, однако усилия могут окупиться сторицей. Например, вы можете заметить, насколько агрессивно начинаете себя вести, подвергаясь критике. Когда вы замечаете эту связь, то можете задать себе вопрос, почему так происходит. Еще более важно, что вы можете планировать свои действия на будущее. Можете представить себе гипотетическое собрание, на котором вы подвергаетесь критике (справедливой или несправедливой), а затем создать различные сценарии своих действий. Попробуйте представить себе сценарий, при котором вы впадаете в гнев и выплескиваете свои эмоции наружу. Выберите лучший с точки зрения позитивного исхода сценарий и сохраните его в памяти. Когда вы окажетесь в подобной ситуации в реальности, сделайте небольшой перерыв. Попробуйте расслабиться, глубоко вздохнуть, а затем начать действовать по сценарию, который вы запомнили ранее. Возможно, для этого вам потребуется трансформировать ваш гнев в более конструктивные действия по улучшению самого себя. Великие спортсмены не только тренируют свои физические навыки, они раз за разом прокручивают в своей голове будущее развитие событий, пытаясь испытать те же эмо-

ции, которые возникнут у них в момент решающего действия. Репетируя свои реакции, они готовят себя к успеху. То же можем сделать и мы в отношении ситуаций, которые предвидим.

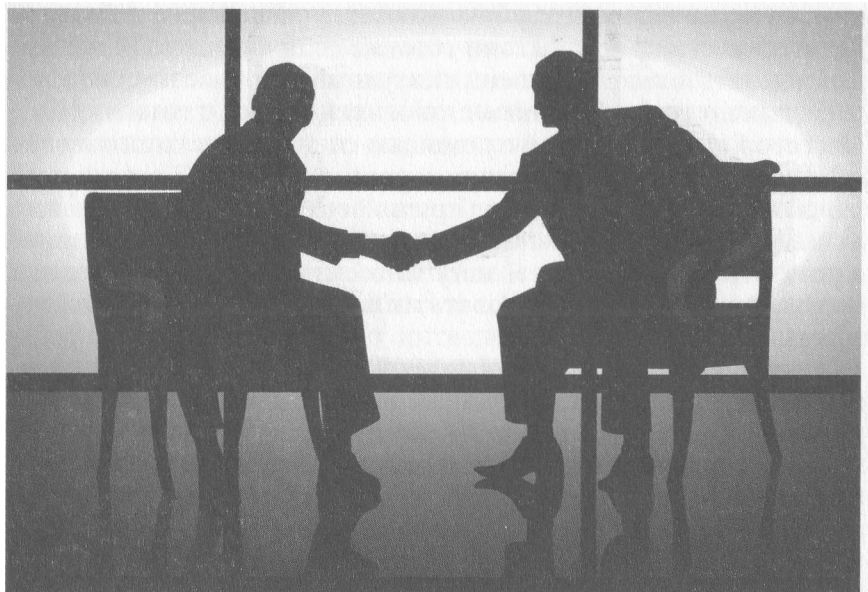
В данном случае важным становится диалог с самим собой. Мы говорим сами с собой с помощью сценариев и готовим себя к более адекватному поведению и реагированию. «В следующий раз, когда кто-то начнет меня критиковать, я буду слушать тихо и попытаюсь найти что-нибудь позитивное и конструктивное в том, что мне говорят. Я могу многому научиться из реплик окружающих. Не буду атаковать их в ответ, а, наоборот, поблагодарю за сделанный вклад».

Некоторые люди считают полезным поговорить о своих эмоциях и реакции с доверенным лицом (например, с партнером, другом, наставником или консультантом). Если вы можете искренне описать свои эмоции и их влияние на ваше поведение, то сам по себе разговор об этом позволит вам многое осознать. Вы можете обсуждать с другим участником беседы как произошедшие события, так и возможные варианты улучшения ситуации в будущем.

СОЦИАЛЬНАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ

Социальная осведомленность представляет собой способность воспринимать, понимать и реагировать на эмоции других людей. Многие люди настолько сильно погружены в собственные мысли и чувства, что не могут сконцентрироваться на пристальном изучении других. Ключевой задачей здесь является слушание. В процессе слушания мы часто занимаемся другими делами, например, начинаем планировать свою ответную реплику. Истинное слушание требует концентрации внимания на том, что говорят другие и наблюдения за тем, как они это говорят. Это означает, что мы должны остановить всю остальную мыслительную деятельность, возникающую, когда мы параллельно размышляем о других вещах. Когда вы полностью уделяете другому человеку внимание, тем самым демонстрируете ему свое уважение и делаете своего рода комплимент. Не исключено, что он или она это заметит и оценит.

Наблюдайте за другими людьми. Задайте себе вопрос: «Каким образом чувствует себя этот человек прямо сейчас?». Мы способны улавливать тонкие и почти незаметные сигналы, спи



детельствующие о том, как другие люди чувствуют себя в тот или иной момент. Развивайте в себе этот навык. У хороших игроков в покер существует потрясающая способность читать настроение своих оппонентов за игровым столом с помощью едва заметных сигналов. Нам стоит развивать в себе хотя бы малую долю этого навыка. Внимательно следите за жестами, языком тела и тоном голоса ваших собеседников, не упуская при этом из внимания, что именно они говорят. Если вы не можете с точностью этого понять, то задайте простой вопрос: «Что вы почувствовали, узнав об этом?» или «Как вы на это отреагировали?». Не стоит играть в психотерапевта и надоедать человеку своими вопросами - если вам подвернется подходящий случай, задайте ему один-единственный вопрос. Как только вы поймете, каким образом чувствует себя другой человек, то сможете адаптировать свою реакцию в зависимости от того, чего хотите достичь. Это может быть сделано либо конструктивным, либо манипулятивным образом. К примеру, если вы общаетесь с коллегой, испытывающим обиду и разочарование, вы можете выразить ему свою поддержку и сопереживание, и лишь затем перейти к конструктивным предложениям. Если вы спорите

с оппонентом, способным впасть в гнев при малейшей насмешке над ним, то можете сознательно прищемить ему хвост.

Люди обычно действуют не на основании логики, причинно-следственной связи и рационального мышления. Ими руководят эмоции. Как только вы поймете эмоции других людей, то сможете выстроить с ними гораздо более тесные связи в ваших общих интересах.

УПРАВЛЕНИЕ СВЯЗЯМИ

Вы можете использовать эмоциональный интеллект в областях, где происходит взаимодействие между людьми разных типов. К примеру, он может помочь вам улучшить связи со своим партнером или повысить результативность работы вашей команды.

При изучении связей с другими людьми, например супругами, лучше всего начать с изучения аргументов. Большинство супругов спорят между собой, и это не всегда плохо. Вам нужно задуматься над тем, почему вы спорите, и какие эмоции лежат в основе ваших аргументов. Эмоциональная составляющая может сделать любой спор разрушительным. Вам следует попытаться проанализировать, почему каждый из вас чувствует себя тем или иным образом, и к какому результату приводят ваши чувства. Если вы способны открыто обсуждать свои чувства независимо от предмета спора, то у вас появляется шанс исправить ситуацию.

Аналогичным образом обстоят дела и в группах, где можно выявить как индивидуальные, так и групповые эмоции. Все мы неоднократно видели спортивные команды, которые в полном составе радуются, готовятся к схватке, испытывают гнев, недоумение, упадок сил или депрессию. Эмоции спортивных команд достаточно легко заметить. Офисные сотрудники могут испытывать те же или даже еще более сильные эмоции, однако выражать их скрытно. Хороший лидер способен читать сигналы, спокойно задавать вопросы и понимать настроение всей команды. Его реакция будет принимать во внимание как эмоциональные вопросы, с которыми сталкивается команда, так и деловые соображения.

Глава 18

Станьте хорошим собеседником

Возможно, вы стесняетесь общаться с людьми на публичных мероприятиях. Разговоры с ними кажутся вам утомительными. Вы расстраиваетесь, когда они подходят к вам, поскольку знаете, что вам предстоит провести время в крайне скучной компании. Может быть, однако, что вам повезло в жизни, и вы знаете блестящих собеседников, способных оживить любую дискуссию и представляющих собой идеальную компанию независимо от обстоятельств. К какой из категорий вас отнесут окружающие? Каким образом вы можете улучшить свои навыки общения и стать желанным гостем на любой вечеринке или социальном мероприятии? Как можно стать не только человеком, который управляет незаурядным мышлением, но и хорошим собеседником? Вам могут помочь некоторые наши советы.

ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ

Большинство людей предпочитают говорить о себе, а не слушать вас, поэтому вопросы с вашей стороны могут стать отличным способом начала и активизации разговоров. Если вы встречаете своего собеседника впервые, то начните общение с ним с простых и не угрожающих вопросов о них самих, о том, что они делают, где живут и т. д. Если вы немного знаете своего собеседника, то наверняка всем что-то известно о его интересах. Поэтому для начала будет неплохо задать ему пару вопросов об этом. По мере того как узнаете людей лучше, вы можете задавать им более информативные и интересные вопросы, к примеру: «С какой самой большой задачей в своей жизни вы сталкивались?» или «В чем состоит ваше самое главное стремление?».

Те же правила применимы и по отношению к группе. Вам стоит начинать новые разговоры с вопроса, а не с заявления или рассказа о ваших достижениях. Задавая вопросы, вы привлекаете внимание других людей и позволяете им включиться в общение. Как было когда-то сказано: малые умы говорят о людях, умеренные - о событиях, а великие умы говорят об идеях. В любом случае, стоит начать разговор с какой-нибудь незначительной темы, однако по мере его развития будьте готовы задать вопросы, связанные с важными темами и идеями. Чуть ниже мы расскажем вам, где брать такие идеи. Вам необходимо начать с оценки группы, поэтому здесь очень важно следовать приведенным ниже правилам.

СЛУШАЙТЕ

Великие собеседники являются также и великими слушателями. Беседуя с одним человеком или группой, внимательно слушайте ваших собеседников. Людям нравятся слушатели. С кем бы предпочли общаться вы сами - с человеком, интересующимся вашими словами, или человеком, который демонстрирует скуку или равнодушие? Когда вы слушаете, учитесь чему-то новому. Когда же говорите, вы не узнаете ничего нового. Делайте сознательное усилие для того, чтобы концентрироваться на том, что говорят. Продемонстрируйте свою заинтересованность, задавая вопросы, поддерживающие и развивающие разговор: «Что именно вы имеете в виду?», «Что случилось дальше?», «Как вы себя почувствовали в связи с этим?».

Слушая в составе группы, наблюдайте за тем, каким образом разные люди реагируют на разговор. Вовлечены ли они в разговор и готовы ли сменить тему беседы? Наступило ли время перейти от незначительных к более серьезным темам? Стоит ли разбавить напряженную атмосферу шуткой? Слушая и наблюдая, вы можете внести активный вклад в разговор или продвинуть его на новый и более интересный уровень.

РАЗДАВАЙТЕ КОМПЛИМЕНТЫ

Раздавайте комплименты каждый раз, когда вы можете это искренне сделать. Если ваш собеседник кажется вам очень толковым, справился с излишним весом или сделал новую стильную прическу, покажите ему, что вы это заметили - сделайте ему искренний комплимент, например: «Этот цвет очень вам к лицу» или «Вы выглядите очень стройным». Если люди рассказывают вам о своих достижениях (например, хороших результатах на работе или успехах своих детей), то поздравьте их с этим. В качестве знака вежливости и хорошего воспитания вам следует всегда благодарить хозяев мероприятия, на котором вы присутствуете. Скажите им о том, как удался прием, и насколько сильно вам понравилось. Выберите какую-нибудь деталь, которая вам особо понравилась на мероприятии, и скажите им, сколько удовольствия вы от этого испытали.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИМЕНА

Дейл Карнеги в своей классической книге «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» указывает на то, что людям нравится, когда к ним обращаются по имени. Когда вы впервые встречаете человека и узнаете его имя, попытайтесь использовать его в разговоре. К примеру: «Итак, Джон, где вы живете?». Использование имен в разговоре помогает вам быстрее их запомнить. Это также показывает вашему собеседнику, что вы заинтересованы в общении с ним. Подобное справедливо и в отношении групп. Например: «Вы совершенно точно указали на этот аспект проблемы, Мэри, однако приняли ли вы во внимание?..». Использование имени собеседника представляет собой тонкий комплимент.

БУДЬТЕ В КУРСЕ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

Важно быть в курсе текущих вопросов и новостей, связанных с политикой, спортом и индустрией развлечений. Вы должны быть готовы комментировать вопросы, идеи, факты и мнения других людей по интересующим их вопросам. Посмотрите несколько свежих фильмов, ознакомьтесь с новыми художественными и научными бестселлерами, читайте газеты, смотрите новости, будьте в курсе спортивных новостей и смотрите телевизор (но не слишком увлекайтесь этим занятием). Вам не стоит безудержно просматривать одну мыльную оперу за другой, но если кто-то задаст вам вопрос о вашем любимом телевизионном сериале или передаче, вам необходимо не только помнить несколько названий, но и суметь рассказать о том, что именно вам в них нравится.

В процессе обсуждения серьезных вопросов будьте готовы выступить против общепринятой точки зрения и даже занять отчасти провокационную позицию - хотя бы просто в качестве упражнения. Если вы не будете просто соглашаться с тем, что слышите, это может сделать ваш разговор гораздо более интересным. К примеру, если все участники дискуссии выступают против какого-то политического лидера, встаньте на его защиту и приведите примеры его сильных сторон или достижений. Если вы хотите дать спорный комментарий, то можете дистанциро

ваться от него, сказав: «Как вы ответили бы человеку, утверждающему, что?..». Говорите убежденно, базируйте аргументы на фактических данных и, по возможности, используйте юмор. Однако, находясь в социальном окружении, будьте осторожны, попытайтесь не превратиться в воющую сторону и воздержитесь от вздорных аргументов. В целом рекомендуем вам избегать чувствительных или спорных тем, в особенности, если при их обсуждении вы можете обидеть или оскорбить других людей.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЮМОР

Иногда вам приходится принимать участие в серьезных обсуждениях, а иногда ваши разговоры приобретают беззаботный характер - будьте готовы внести свой вклад в любой среде, в которой находитесь. Остроумные ответы обычно являются спонтанными, умными и неожиданными. Выработать в себе навык остроумия не так-то легко, но кое-что вы можете сделать. Наблюдайте за тем, как ведут себя остроумные люди и какой вклад они вносят в беседу. Не бойтесь делать свои комментарии и остроумные замечания. Внимательно следите за реакцией окружающих, которая помогает вам понять, насколько ваши комментарии попадают в цель. Собирайте смешные истории про запас. Не стоит рассказывать их просто так - будьте готовы рассказать их, когда получите точный сигнал или когда в беседе наступает затишье. Часто полезными могут оказаться ваши личные истории, связанные с необычными событиями или обрушившимися на вас неудачами. Учитесь рассказывать истории, позволяющие вам посмеяться над собой. Время от времени можно использовать (конечно, не злоупотребляя) шутки, цитаты или остроумные замечания, принадлежащие другим людям, при этом не стоит забывать указывать источник. Однако опасайтесь рассказывать непристойные или оскорбительные истории в неоднородной компании. Вы можете смеяться над шутками других людей, даже если слышали их ранее. Но никогда не пытайтесь рассказать соль анекдота или его ключевую фразу раньше рассказчика.

ГОВОРИТЕ ЯСНО

Говорите то, что считаете нужным, ясно и с энтузиазмом. Многим людям свойственно бормотать, произносить свои реплики скоро-

говоркой или шептать настолько тихо, что слушателям приходится напрягаться, чтобы услышать хоть что-то. Хорошие собеседники говорят ясно, четко строят свои фразы, и их легко понять. Они используют интересные метафоры и визуальные изображения. Делайте вашу речь короткой и конкретной. Не размазывайте свои мысли. Сказав то, что считаете нужным, дайте возможность другим участникам высказать свое мнение об услышанном. Если в разговоре наступает пауза, вовлеките в него участников с помощью вопроса.

НАСЛАЖДАЙТЕСЬ ПРОЦЕССОМ

Будьте собой, ведите себя естественно и не пытайтесь изображать из себя кого-то, кем вы на самом деле не являетесь. Воспринимайте происходящее с вами в позитивном контексте. Скажите себе, что вам предстоит хорошо провести время и встретиться с интересными людьми. Расслабьтесь, улыбнитесь и получите удовольствие от происходящего. Люди предпочитают иметь дело со счастливыми и добрыми собеседниками, а не с сердитыми и несчастными. Возможно, вам не помешает немного алкоголя, однако помните, что чрезмерное его употребление способно разрушить все положительные результаты вашей работы.

Глава 19

Аргументы для победы

ЧТО СТОИТ ДЕЛАТЬ И ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ. РАССКАЗ О «ПОДЛЫХ» ТАКТИКАХ

В самых отличных идеях нет никакого смысла, если только мы не убедим в их ценности других людей. Профессиональные и убедительные участники дебатов могут выигрывать споры за счет сильных доводов и умелого применения множества умных тактик. Позвольте рассказать вам о том, что стоит делать для выигрыша спора, а от чего следует воздержаться. Также мы хотим рассказать вам о некоторых «подлых» тактиках, возможность применения которых необходимо принимать во внимание.

Что стоит делать

- *Сохраняйте спокойствие.* Даже если вы равнодушны к своим идеям, вам следует сохранять спокойствие и контролировать свои эмоции. Если вы выйдете из себя, то неминуемо проиграете. Когда ваш оппонент выступает с провокационным заявлением, способным вывести вас из равновесия, вы не должны реагировать эмоционально. Оставайтесь собранными, улыбайтесь и используйте для противостояния позиции оппонента встречные вопросы или факты.
- *Используйте факты для подкрепления своей позиции.* Факты сложно опровергнуть, поэтому соберите достаточное количество надежных данных перед началом спора или обсуждения. Обзоры, статистика, цитаты профессоров и их выводы могут стать полезными аргументами, позволяющими вам поддержать свою точку зрения. Тщательное исследование и подготовка имеют смысл, если вы сможете использовать соответствующие факты, заставляющие вашего оппонента отступить.
- *Задавайте вопросы.* Если вы научитесь задавать правильные вопросы, то сможете контролировать дискуссию и заставите оппонента заниматься лихорадочными поисками ответов. Вы можете задавать вопросы, подвергающие сомнению его точку зрения, например: «Какими фактами вы можете подтвердить это?». Вы можете задать гипотетический вопрос, расширяющий точку зрения оппонента и заставляющий его серьезно задуматься, например: «А если бы так начала действовать каждая страна?»

Еще один достаточно полезный тип вопросов направляет на то, чтобы подспудно провоцировать вашего соперника: «А что в этом деле заставляет вас так злиться?». Попробуйте ответить на вопросы вашего оппонента своими же. К примеру, если ваш оппонент спрашивает, почему люди тратят так много времени на просмотр телевизионных программ, хотя у них огромное количество более интересных дел, вы можете уйти от прямого ответа и задать вместо него встречный вопрос: «А какие программы лично вы смотрите по телевизору?». Пока ваш респондент отвечает, у вас появляется время подумать над своими аргументами и использовать для ответа часть информации, которую он вам сообщает.

- *Применяйте логику.* Покажите, как из одной идеи проистекает другая. Продемонстрируйте, как ваши доводы приводят к формированию ваших заключений. Выстраивайте логичную позицию. В то же время обращайтесь на логические нестыковки в аргументации оппонента и применяйте логику, чтобы разрушить его позицию. Если, к примеру, ваш оппонент утверждает, что излишний вес людей связан с тем, что они проводят слишком много времени перед телевизором, обратите внимание на проведенную им логическую связь. Оспаривайте предположения. Когда люди говорят о наличии причинно-следственной связи между несколькими фактами, вы можете уточнить, являются ли причины уместными, адекватными, необходимыми или достаточными для поддержания их вывода.
- *Взывайте к высшим ценностям.* Помимо логики, вы можете использовать и эмоциональную составляющую, связанную со значимыми темами, с которыми сложно спорить, например: «Должны ли мы все работать над тем, чтобы сделать окружающий мир более хорошим и менее опасным для наших детей?». Иногда вы можете представить мотивы вашего оппонента как чрезмерно приземленные, небеспристрастные или эгоистичные, а собственные - как высокоморальные и достойные похвалы.
- *Внимательно слушайте.* Люди часто фокусируются на том, что они собираются сказать, вследствие чего не обращают достаточного внимания на своих оппонентов и их аргументацию. Очень важно здесь уметь внимательно слушать. Это

позволит вам заметить слабость и недостатки аргументации оппонентов, а порой услышать и что-то новое и крайне информативное. Если вы обращаете внимание на то, какие слова используют ваши оппоненты, и как они строят предложения, у вас появляется возможность в точности повторить их слова, но при этом расставить акценты по-иному. Эта тактика может оказаться весьма эффективной.

S *Используйте уместные аналогии.* Люди обычно хорошо понимают эти аналогии, и их воздействие может оказаться достаточно сильным. Покажите своим собеседникам, каким образом строятся ваши аналогии, а затем сделайте нужные для вас выводы: «Организация работы сотрудников в офисе похожа на организацию подростковой футбольной команды. Необходимо выстраивать связи, поддерживать игроков и тренировать их. Соответственно для этого возникает потребность в тренере и регулярных тренировках». Когда же аналогиями пользуется ваш оппонент, попытайтесь найти разницу между его примером и реальным положением вещей. Будьте готовы выступить с более точной аналогией.

- *Будьте готовы к тому, чтобы признать хороший довод.* Не подвергайте сомнению буквально все, что говорит ваш оппонент. Если он говорит резонную вещь, согласитесь с ней, но попытайтесь выдвинуть в противовес ей более сильный аргумент. Это поможет вам выглядеть более разумным человеком в глазах окружающих: «Я согласен с тем, что тюремное заключение не позволяет преступникам стать лучше. Это вполне справедливо, однако тюрьма, кроме этого, вполне эффективна в качестве средства устрашения и наказания».

Я *Изучайте ваших оппонентов.* Знайте их сильные и слабые стороны. Поймите, в чем состоят их убеждения и ценности. Вы можете взывать к ценностям более высокого порядка, а можете использовать их слабости, повернув их аргументы против них самих. Пытайтесь привести дело к ситуации, выигрышной для обеих сторон. Будьте открыты по отношению к компромиссной позиции, способной включить в себя как ваши собственные основные доводы, так и основные доводы вашего оппонента. Невозможно сделать так, чтобы в матче между двумя боксерами победили оба. Однако это вполне можно сделать в ходе переговоров.

Чего не следует делать

- *Переходить на личности.* Нюанс избегать прямых атак на стиль жизни, личностную целостность или степень честности вашего оппонента. Атакуйте позицию вашего собеседника, а не его самого. Если же вы сами подвергаетесь атаке со стороны оппонента, то вы вправе выступить с жестким ответом типа «Я удивлен, что вы допускаете личные нападки подобного рода. Думаю, что будет гораздо лучше, если мы не станем отклоняться от основной темы и откажемся от взаимных унижений».
- *Отвлекаться от темы.* Ваш противник может попытаться сбить вас с основного вопроса, предлагая к обсуждению новые и посторонние темы. Вы должны сохранять твердость. К примеру: «Этот вопрос не имеет отношения к теме нашей дискуссии, но я с удовольствием обсужу его с вами позже. Сейчас же давайте сконцентрируемся на основном вопросе, обсуждаемом нами».
- *Размывать сильные аргументы более слабыми.* Если у вас есть три сильных аргумента и два более слабых, то часто стоит концентрироваться лишь на сильных. Преподнесите свои аргументы с максимальной убедительностью и спросите ваших оппонентов, согласны ли они с ними. Если вы выступите с более слабыми аргументами, то ваш оппонент сможет легко их опровергнуть, ослабив тем самым вашу позицию.

Какие низкие и недостойные способы могут использоваться для победы в споре

- *Короткие и обидные реплики.* Иногда вы можете сбить оппонента с толку, используя по отношению к нему короткие и хлесткие клише. Вот лишь несколько примеров:
 - «Это вызывает множество вопросов».
 - «Дело совершенно не в этом».
 - «Вы пытаетесь защищаться».
 - «Не стоит сравнивать яблоки с апельсинами».
 - «Какими параметрами вы руководствуетесь?».
- *Высмеивание и унижение оппонента.* Это нередко можно заметить в ходе политических баталий и телевизионных

шоу. Часто такое поведение может казаться заманчивым, однако вряд ли его стоит использовать на работе или в общении с друзьями - в долгосрочной перспективе это может сыграть против вас. Подобное поведение может быть эффективным на публике, но не позволит вам выиграть у своего оппонента.

найти что-то, вводящее вашего противника в состояние гнева, и бить в эту болевую точку до тех пор, пока он не потеряет терпение, а следовательно - не проиграет спор. Если вы знаете, на какие эмоциональные точки своих оппонентов можете давить, это даст вам возможность сознательно манипулировать его поведением. Если вы будете сохранять спокойствие и концентрацию, то другие люди могут сделать то же по отношению к вам.

заставляющие оппонента отвлечься от основной темы. Когда ваш оппонент производит правильную мысль, вы можете ответить: «Это все очень хорошо, но как насчет?..», а затем вбросить отвлекающую тему. Умелые спорщики не позволяют отвлечь себя подобным образом и всегда умеют вернуться к обсуждению основной темы.

- *Доведение позиции оппонента до абсурда.* Выведите проблему на новый уровень, а затем покажите, насколько неправильной и бессмысленной становится точка зрения оппонента, доведенная до абсурда. Если же таким образом ведет себя ваш оппонент, мягко укажите ему, что он обсуждает не то, что вы сказали.
- *Возражайте уверенно.* Решительно осуждайте доводы вашего оппонента как ошибочные, но выберите один или два для того, чтобы подвергнуть их детальной критике. Затем представьте себе, что вы уже выиграли спор. Это можно сделать за счет того, что вы остаетесь спокойным, задаете вопросы, используете факты и логику и апеллируете к более высоким ценностям. Иными словами, вы применяете инструменты из списка «Что делать?» и не позволяете отклоняться.

Помните: спор между двумя людьми в значительной степени отличается от дебатов, проходящих перед аудиторией. В первом случае вы пытаетесь найти пути построения консенсуса и воз

держаться от войны с оппонентом. Находясь перед аудиторией, вы можете использовать разнообразные театральные и риторические приемы, чтобы всячески принизить вашего соперника. В подобных обстоятельствах вашим важным подспорьем может стать юмор, поэтому мы рекомендуем вам заранее заготовить рядуместных шуток.

Вопросник

Оцените свои навыки ведения споров с помощью приведенного ниже вопросника. Каждый положительный ответ оценивается 1 баллом, а максимальное количество баллов может составлять 10.

1. Мне нравятся энергичные дискуссии и обсуждения серьезных тем.
2. Я всегда внимательно слушаю то, что говорят другие.
3. В беседах с другими людьми я никогда не выхожу из себя.
4. Знаю, что когда на повестке дня оказывается спорный вопрос, я заранее исследую его во всех деталях.
5. Я изучаю своих оппонентов и оцениваю их личные сильные и слабые стороны.
6. Я способен взывать к эмоциям людей и ценностям более высокого уровня.
7. Я могу применять логику для выстраивания сильной позиции.
8. Я остаюсь спокойным и контролирую ситуацию в ходе даже особенно ожесточенных споров.
9. Я пытаюсь понять доводы другого человека и даже могу иногда изменить свою точку зрения во время спора.
10. Мне гораздо больше нравится находить согласие, чем выигрывать спор.

Хорошей считается оценка от 7 и выше.

Глава 20

Обдумывайте

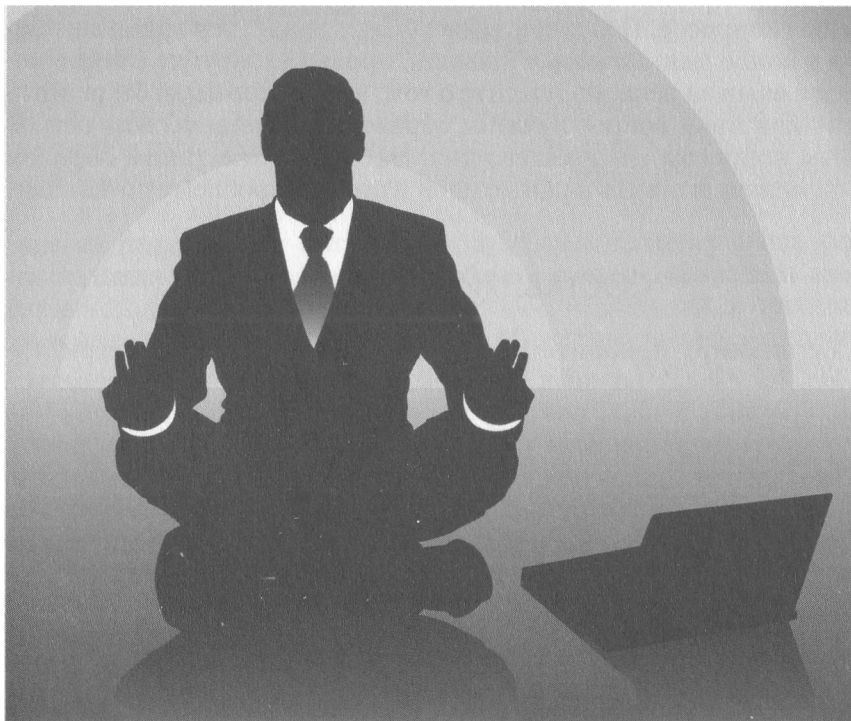
Все мы живем в очень занятом мире. Информация бомбардирует нас со всех сторон. Все сильнее нарастает напряжение, связанное с необходимостью принятия моментальных решений, однако человек, управляющий незаурядным мышлением, всегда найдет время для спокойного обдумывания происходящего. Иногда для того чтобы ускориться, нам необходимо сначала замедлиться. Часто проблема начинающих игроков в гольф заключается в том, что они слишком быстро наносят удар. Они боятся промахнуться по мячу. Тренеры в таких ситуациях советуют немного замедлить замах с тем, чтобы нанести по мячу сильный и чистый удар. Этот же совет справедлив и в отношении нашего мышления. Вот каким образом вы можете замедлиться.

СЛУШАЙТЕ

Многим людям свойственно предлагать решение еще до того, как они услышали полный рассказ о возникшей проблеме. Они перескакивают к заключениям и настойчиво предлагают свой вариант ответа. В подобных ситуациях гораздо лучше внимательно послушать то, что вам говорят, проанализировать проблему и понять ее суть, а затем предложить несколько идей. В ходе общения с человеком, описывающим проблему или спорный вопрос, задавайте вопросы и внимательно выслушивайте ответы на них, а лишь затем переходите к высказыванию своих предположений. Ваши вопросы помогут вам обоим более глубоко понять Суть проблемы, а это, в свою очередь, придаст ей более четкие рамки и выберет лучшее решение.

НЕ ПРИНИМАЙТЕ ОТВЕТЫ, КАК ОНИ ЕСТЬ

Просите разъяснений. Например: «Что вы имели в виду, говоря?..», «Почему это происходит именно таким образом?», «Как это стало известно?». Продолжайте спокойно и тихо задавать вопросы. В конце концов, вы подобно мисс Марпл (героине Агаты Кристи, умеющей разгадывать даже самые сложные головоломки) поймете суть проблемы. Каждый раз, задавая вопросы, мы отбрасываем новый слой земли, что приближает нас к глубоко закопанному сокровищу. Мы должны задать множество вопросов, а лишь затем перейти к высказыванию гипотез и формулированию решений.



ЗАМЕДЛИТЕ СВОЮ ЖИЗНЬ

Тот факт, что все вокруг вас суетятся, еще не означает, что вы должны вести себя таким же образом. Посвящайте часть каждого вашего дня размышлениям. Прогуляйтесь в обед или вечером и используйте это время для размышлений. Расчистите мусор в своей голове и поразмышляйте о действительно важных вещах в вашей жизни. Позвольте своему воображению создать для вас новые идеи и подходы к решению значительных проблем. Переверните свой привычный мир понятий с ног на голову.

Даже в самый напряженный день мы можем найти время для размышления. Подумайте о важных вещах по дороге на работу и используйте диктофон, чтобы зафиксировать наиболее интересные мысли. Очень полезной может оказаться пятиминутная пауза в начале каждого дня, которая дает нам возможность выявить приоритеты и составить план решения тех или

иных вопросов. Полезной также может оказаться такая же пауза в конце дня. Ложась в кровать, проанализируйте случившееся с вами за день, подумайте о том, как можно было бы решить тот или иной вопрос лучшим образом, и пройдитесь по основным вопросам следующего дня. Часто именно таким образом мы можем выявить важные идеи и понять проблему по-новому.

СОСТАВЛЯЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ

Составляйте приоритеты для своих задач и концентрируйтесь на самых важных. Нам свойственно концентрироваться на срочных вещах, поэтому мы часто откладываем работу над основными вопросами ради решения более мелких заданий. Нам следует отказаться от решения незначительных задач, поручить их кому-то другому или разобраться с ними максимально быстро. Все это даст нам время для занятий действительно важными делами (см. главу 27 «Составляйте приоритеты и концентрируйтесь»).

НАВЕДИТЕ ПОРЯДОК

Разберитесь с беспорядком на вашем столе, в вашем офисе, в вашей голове и в жизни. Начните со стола. Уберите с него все бумаги. Используйте их, разложите их по папкам или выбросьте в корзину. Будьте решительны и безжалостны. Найдите время для того, чтобы пройтись по своим архивам и уничтожить все, что вам больше не нужно или не является полезным. Теперь обратите внимание на свой ежедневник. Какая доля ваших встреч и собраний в прошлом месяце оказалась действительно полезной? Можете ли вы отказаться от какой-либо деятельности, не представляющей ценности для вашей жизни? Существуют ли мероприятия, которые вы посещаете из чувства долга, а не вследствие реальной заинтересованности? Попробуйте найти немного свободного пространства в своей жизни и времени в ходе вашего рабочего дня. Если вы сможете найти свободные полчаса для обдумывания, то вам удастся в полной мере воспользоваться силой размышлений. Вы сможете поразмышлять о действительно важных вещах и расставить приоритеты.

ОТКЛАДЫВАЙТЕ ПРИНЯТИЕ ТЕХ ИЛИ ИНЫХ РЕШЕНИИ

Каждый из нас знает хотя бы одного человека, который неспособен принять решение, - подобные люди могут приводить нас в бешенство. Способность к принятию решений является одним из основных качеств великих лидеров. Люди, неспособные принимать решения, не могут быть лидерами. Поэтому наша рекомендация об откладывании решений может показаться вам странной. Но мы ведем речь не об отказе от решений, в принципе, и не о склонности к промедлению. Мы хотим сказать: слишком быстрое принятие решений не всегда является лучшим способом действий. Иногда имеет смысл подождать и поразмышлять. Решения по незначительным вопросам должны приниматься быстро. Однако когда речь заходит о важных вопросах, имеет смысл признать, что вы пока что не знаете ответа. Соберите больше данных, поговорите с людьми, подумайте о возможных последствиях или примените инструменты анализа различных вариантов решения. Время на размышление помогает вам прийти к лучшему решению и избежать катастрофических ошибок, связанных с незрелыми суждениями. Когда речь заходит о значительных вопросах, сконцентрируйтесь на принятии лучшего, а не быстрого решения.

ПОЗВОЛЬТЕ РЕШЕНИЮ РАЗВИТЬСЯ

Великие лидеры часто отдают должное силе вынашивания решений. Этот процесс выглядит следующим образом:

- Поймите проблему с максимально возможной степенью детализации.
- Зафиксируйте для себя необходимость поиска решения, однако не пытайтесь найти его сразу же.
- Забудьте о проблеме на некоторое время и займитесь чем-то другим (например, пойдите в спортивный зал, прогуляйтесь или сходите в музей).
- Вернитесь к изучению проблемы спустя некоторое время и посмотрите, какие новые идеи всплыли за это время на поверхность.

Сила нашего подсознания является поистине великой. Подсознание чем-то напоминает мощный, но невидимый компьютер, который работает в то время, пока ваши основные батареи пере-

заряжаются. Так что предоставьте решение проблемы вашему невидимому компьютеру и запросите у него ответ через 24 часа. Вы удивите, насколько часто станете получать от него действительно отличные идеи.

ЗАНИМАЙТЕСЬ МЕДИТАЦИЕЙ

Медитация представляет собой процесс, при котором ваше мышление выходит за привычные рамки и попадает в более глубокое и расслабленное состояние. Часто этот процесс связан с концентрацией на одном объекте. Люди занимаются медитацией уже на протяжении более чем 5 тыс. лет, и она представляет собой элемент большинства основных религий.

Медитация предполагает отказ от отвлекающих факторов, вследствие чего ваше мышление становится ясным и собранным. Хороший способ начать медитацию связан с простым дыхательным упражнением. Сядьте в тихом месте и примите удобную для вас позу. Традиционно при медитации используется поза лотоса со скрещенными ногами, однако вы можете принять и любую другую позу, удобную для вас. Закройте глаза и сконцентрируйтесь на вашем дыхании. Медленно считайте до четырех при каждом вдохе и выдохе. Не думайте ни о чем, кроме ритма вашего дыхания. Если вам в голову лезут другие мысли, оттолкните их и думайте только о том, как вы медленно вдыхаете и выдыхаете воздух. Постепенно вы почувствуете, как погружаетесь в состояние глубокого расслабления и внутреннего умиротворения. Оставайтесь в этом состоянии так долго, как можете. Вы почувствуете спокойствие и ощущение умиротворения.хлопоты и проблемы окружающего мира уходят куда-то в сторону, и вы чувствуете, как с вас спадает привычное бремя.

НАЙДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Возьмите свой ежедневник и выделите в нем время для тихого, ничем не отвлекаемого размышления. Мы настолько сильно привыкли к тому, что должны постоянно что-то делать, что спокойное размышление кажется нам чем-то, противоречащим нашей культуре. Джон Фрост, представитель Values Based Leadership, рекомендует следующий метод размышлений.

Найдите время для того, чтобы задать себе четыре простых вопроса:

1. Что случилось и почему это произошло именно таким образом?
2. Что я думал и чувствовал в отношении случившегося?
3. Чему я научился вследствие случившегося?
4. Что я изменю (в поведении, отношении и т. д.) вследствие полученного мной опыта?

Великие мыслители всегда находят время для размышления. В ходе нашей суетливой жизни достаточно легко раз за разом допускать одну и ту же ошибку и тратить время на решение незначительных проблем. Замедление и осознанное размышление помогают нам получить более глубокое и осмысленное понимание происходящего. Мы можем сконцентрироваться на самых важных и приоритетных задачах.

Глава 2 1

**Повышайте емкость
своей памяти**

Прочитайте приведенный ниже список слов медленно и с максимальным вниманием. Вы можете также попросить кого-то еще прочитать вам этот список четким и ровным голосом. Сконцентрируйтесь на каждом слове, однако не пытайтесь запомнить весь список.

Тарелка

Коврик

Стол

Стул

Вешалка

Коробка

Ракушка

Сыр

Помидор

Ложка

Шнур

Папка

Чек

Бинокль

Куртка

Бутылка

Черепица

Чайник

Перец

Ракушка

Радио

Астрономия

Кровать

Часы

Дверь

Чашка

Картина

Ракушка

Карта

Скорая помощь

В этом списке 30 слов. Теперь закройте книгу и попытайтесь написать на листе максимальное количество слов, которые вы смогли запомнить.

Большинство людей могут запомнить от 10 до 15 слов. Если вам удалось запомнить больше, то это очень хорошо. Какие слова вы запомнили? Скорее всего, те, которые принадлежат к одной из перечисленных ниже категорий:

- Расположены в начале или конце списка. Первые из произнесенных слов попадают в нашу краткосрочную память и остаются там (например, слова «тарелка», «коврик» и «стул»). Вы также можете вспомнить последние, только что произнесенные слова, такие как «ракушка», «карта» и «скорая помощь».
- Слова, произнесенные несколько раз. Слово «ракушка» приведено в списке три раза. Большинство людей обращают на это внимание и запоминают это слово.
- Отличающиеся от других. Многие слова описывают привычные домашние предметы. Слова «бинокль», «астрономия» и «скорая помощь» выпадают из этой категории, соответственно шансы их запомнить несколько выше.

№ Пары, образующие связь. Если вы обратили внимание на связь между словами «стол» и «стул» или «сыр» и «помидор» или «радио» и «астрономия», то вы, наверное, сможете запомнить соответствующую пару слов.

Скорее всего, вы не смогли запомнить слова, не имеющие пары, описывающие бытовые объекты и находящиеся в середине списка. Удалось ли вам вспомнить хотя бы одно из этих слов «шнур», «папка», «черепица», «кровать» или «чашка»?

Эти принципы запоминания могут помочь нам улучшить свою память. Очевидно, что если мы повторяем или читаем несколько раз одно и то же, это помогает нам воспроизвести прочитанное или услышанное впоследствии. Данная техника хорошо известна студентам во всем мире. Мы вколачиваем важные факты себе в память путем многократного повторения. Другой, столь же эффективный метод, известен чуть меньше. Мы можем поставить самые приоритетные вопросы в начало нашего списка. К примеру, список покупок в магазине может быть составлен таким образом, что в его начало ставятся наиболее важные для нас товары.

Мы можем запомнить те или иные вещи, делая их чрезмерно отличающимися от принятой картины. Например, вы лежите вечером в постели и думаете о том, что на следующее утро вам нужно написать письмо, позвонить маме и убрать мусор. Попробуйте представить себе картину в гипертрофированном виде. Представьте себе, как вы поднимаетесь вверх в гору и несете огромное тяжелое письмо к ящику, расположенному на самой вершине. Когда вы возвращаетесь в кухню, то видите, что она наполнена мусором до потолка. Как только вы начинаете разгребать горы мусора, раздается звонок огромного фиолетового телефона, насколько громкий, что его слышит весь город. Звонит ваша мама. Если вы представите себе картину своих дел именно в таком виде, то велики шансы, что вы легко вспомните ее на следующее утро и сможете сделать все три важных дела.

И, наконец, вам может помочь разбиение идей на пары. Этот инструмент задействует технологии привязки памяти. Когда мы сопоставляем обычный объект с невероятным, то воспоминание о невероятном элементе пары помогает нам вспомнить и второй, обычный элемент.

ТЕХНОЛОГИИ ПРИВЯЗКИ ПАМЯТИ

Технологии привязки памяти особенно полезны для запоминания списков с нумерацией - при этом практически любой из них можно представить в виде такого списка. Мы «привязываем» каждый из элементов списка к некоему визуальному символу, соответствующему тому или иному номеру. Первый способ представляет собой графическую интерпретацию каждого номера, связанную с формой соответствующей цифры:

- 1) ручка;
- 2) лебедь;
- 3) груди;
- 4) лодка с парусом;
- 5) рыболовный крючок;
- 6) клюшка для гольфа;
- 7) утес;
- 8) песочные часы;
- 9) курительная трубка;
- 10) бита и мяч.

Теперь давайте попытаемся применить этот метод по отношению к первым десяти словам из списка, приведенного в начале этой главы.

1. Тарелка
2. Коврик
3. Стол
4. Стул
5. Вешалка
6. Коробка
7. Ракушка
8. Сыр
9. Помидор
10. Ложка

Давайте выстроим необычные ассоциации между образом, который соответствует каждому номеру и предмету.

Например:

- Я пишу красивой перьевой ручкой на поверхности огромной белой тарелки.

- Передо мной проплывает красивый белый лебедь с ковриком на спине. Я могу вытереть об этот коврик свои ноги.
- Я вижу огромную женщину, грудь которой настолько велика, что для ее поддержки нужен целый стол.
- Я вижу лодку под парусом, капитан которой распевает песни, сидя на палубе в кресле-качалке.
- Вытягивая леску, я вижу, что к моему крючку прицепился какой-то предмет одежды.
- Мне приносят огромную коробку, открыв которую, я вижу, что внутри ее лежит клюшка для гольфа (если быть совершенно точным, то там лежит металлическая клюшка под номером 6).
- Я сбрасываю огромную ракушку с утеса, и она разбивается о скалы внизу.
- Песочные часы не работают, потому что внутрь их каким-то образом попал кусок сыра.
- Я раскуриваю трубку, однако вместо клубов дыма из нее начинают вылетать маленькие красные помидоры.
- Я играю в крикет, но вместо биты использую ложку.

Теперь мы можем достаточно легко вспомнить все десять предметов. Более того, нам достаточно просто вспомнить, в каком порядке они были представлены в списке. Если нас спросят, какой предмет стоял в списке на седьмом месте, мы вспоминаем об утесе, и сразу к нам на ум приходит огромная ракушка.

Еще один, альтернативный способ, связан с использованием рифм. Некоторым людям проще запоминать цифры с помощью созвучных им слов.

1. Один - Блондин
2. Два - Голова
3. Три-Внутри
4. Четыре - Гири
5. Пять - Стрелять
6. Шесть - Месть
7. Семь - Ем
8. Восем-Носим
9. Девять - Лебедь
10. Десять - Повесить

11. Одинадцать - Футбольная команда¹⁶

12. Двенадцать - Месяцев

13. Тринадцать - Пятница

21. Двадцать один - Очко

Соответственно если бы нам потребовалось запомнить элементы нашего списка с 11 по 21, то мы могли бы вообразить себе следующее:

- Веревка - мальчишеская футбольная команда туго связана длинной веревкой.
- Медовый - молодожены отправляются в медовый месяц в путешествие по Франции.
- День - последний день недели в преддверии выходных - пятница.
- Карты - в казино при раздаче карт игроку выпала комбинация туза и десятки - очко.

Определите, какая из технологий привязки памяти нравится вам больше, и начните использовать ее на практике. Чем страннее картинки вы будете рисовать в своем воображении, тем лучше они запомнятся.

Что делать, если вам нужно запомнить список, состоящий более чем из 21 элемента? Для решения этой задачи существует несколько способов. Первый из них связан с цветами. Первые 20 элементов из списка окрашены в черный и белый цвета. Следующие 20 элементов - в различные оттенки красного. Потом еще 20 - окрашены в синий цвет и т. д.

ВИРТУАЛЬНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ

Виртуальное путешествие представляет собой мощный и достаточно популярный способ запоминания набора предметов. Вы представляете себе, что идете по привычной дороге (например, выходите из своего дома). На своем пути вы «развешиваете» объекты, которые вам нужно запомнить. К примеру, вы хотите

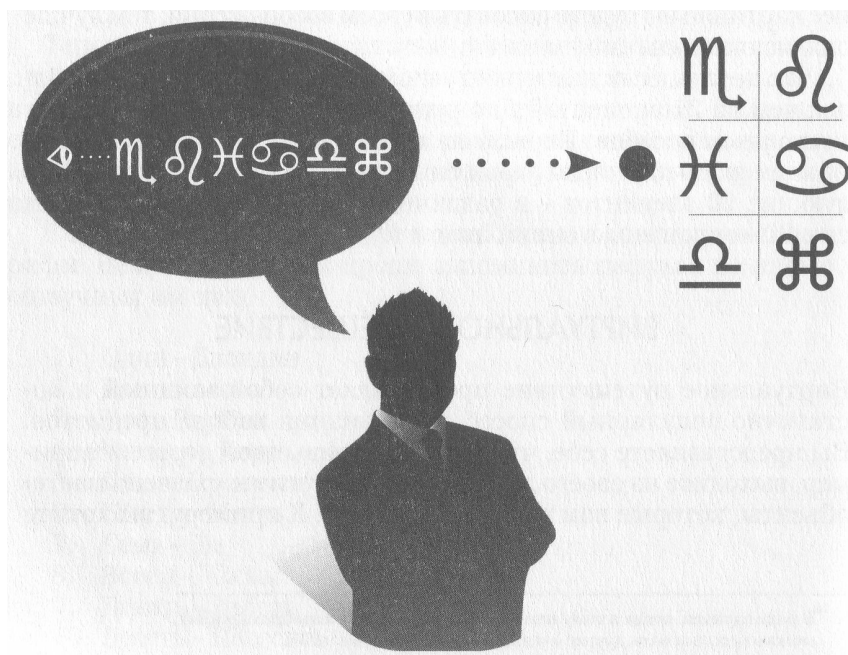
¹⁶В ряде случаев, когда к тому или иному числу сложно подобрать рифму, можно использовать другие очевидные ассоциации с ними.

запомнить последовательность ключевых мыслей вашего выступления на свадьбе собственной дочери. Первые шесть тем выглядят так:

- история о ее рождении;
- история о том, как она встретила своего будущего мужа в университете;

Ваш привычный путь строится следующим образом:

- 1) спальня;
- 2) ванная комната;
- 3) лестница между этажами;
- 4) кухня;
- 5) выход из подъезда;
- 6) соседний дом.



Ваше виртуальное путешествие может выглядеть так: вы просыпаетесь в спальне и слышите детский плач. Вы идете в ванную и видите, что на унитазах сидит директор школы, в которой училась ваша дочь. Вы не можете подняться по ступеням лестницы, потому что она покрыта огромным тентом для пикников. Заходя в кухню, вы видите, как приятель вашей дочери моет в раковине тарелки. Вы выходите на улицу и видите вашего нового зятя, облаченного в мантию и университетскую шапочку с кисточкой. Проходя мимо соседнего дома, вы замечаете группу мужчин с пылесосами, которые чистят дорогу, выстроившись в линейку. Подобные картины можно нарисовать для всего вашего выступления.

Когда приходит время выступления, вы попросту вспоминаете ваше мысленное путешествие, и все важные моменты будут сами собой всплывать у вас в мозгу в правильном порядке. Каждый из образов напомнит вам об истории, которую нужно рассказать. Эта техника используется многими профессиональными лекторами. Вы можете использовать ее для того, чтобы запомнить свою речь, презентацию или список дел. Как мы уже говорили выше, вам следует сделать свои образы запоминающимися и необычными - вы наверняка запомнили образ директора школы, сидящего на унитазах. Если вы хотя бы немного попрактикуетесь в этой технике, то сможете безошибочно вспоминать все детали. Вам удастся поразить окружающих своей способностью запоминать все важные вопросы без письменных подсказок.

МНЕМОНИКА

Мнемоника представляет собой достаточно простое правило, помогающее запоминанию. Мнемонические правила часто имеют форму поговорок, помогающих запомнить информацию в правильной последовательности. К примеру, мнемоническая поговорка «Каждый охотник желает знать, где сидит фазан» помогает вам запомнить цвета радуги - красный, оранжевый, желтый, зеленый, голубой, синий, фиолетовый. Точно так же мы можем запомнить порядок расположения планет в Солнечной системе с помощью фразы «Мама Варит Земляничный Морс, а Юный Сын Уже не Плачет». Планеты располагаются в следующем порядке удаления от Солнца - Меркурий, Венера, Земля, Марс, Юпитер, Сатурн, Уран, Нептун и Плутон.

ЗАПОМИНАНИЕ ЦИФР

Мы можем использовать мнемонические техники для запоминания телефонных номеров и других цифровых последовательностей. Пусть каждой цифре соответствует определенная буква, например: 1 = А, 2 = Б, 3 = В, Г = 4 и т. д. (цифре 9 соответствует буква «и»). Предположим, что нам нужно запомнить телефонный номер 0255 637892. Мы переводим каждую цифру в букву, в результате чего у нас появляется последовательность О Б Д Д Е В Ж З И Б. Теперь мы можем придумать глупое, но осмысленное предложение, использующее эти буквы. К примеру, «Откроем бутылку, дадим другу, если вдруг жизнь заставит изловить Буратино». Запомнить эту фразу куда легче, чем последовательность цифр.

ЗАПОМИНАНИЕ ИМЕН

Случалось ли вам знакомиться с человеком и сразу же после этого забывать его имя? Ваша способность запоминать имена помогает вам обрести уверенность в себе. Вашему собеседнику становится гораздо приятнее, если вы помните его имя. И в целом это помогает вам укрепить дальнейшие отношения с ним. Позвольте поделиться с вами несколькими подсказками, помогающими запоминать имена других людей.

- *Концентрируйтесь.* Внимательно слушайте, когда вам говорят имя человека, при этом смотрите прямо на него. Затем немедленно проверьте, услышали ли вы имя.
- *Повторите имя сразу же после того, как вы его услышали.* Если вы представлены человеку по имени Петр Блохин¹⁷, задайте ему вопрос: «Где вы живете, Петр?». Повторение имени позволяет вам лучше закрепить его в памяти.

но, все люди с фамилией Блохин болеют за киевское «Динамо». Вы любите футбол, Петр?». Такое упражнение легко

делать с необычными именами. Например, вас знакомят с человеком по имени Василий Валадинга. Вы можете сразу же отреагировать следующим образом: «Валадинга - какая необычная фамилия. Что означает ваша фамилия, Василий?».

- *Попытайтесь придумать рифму к имени.* Как-то раз мне довелось познакомиться с дамой по имени Тоня Пересветова, и я сразу же придумал для ее имени рифму «Тоня в вагоне». После этого мне не составило проблем запомнить его имя. Даже при отсутствии очевидной связи с образом человека вы можете придумать для его имени какую-нибудь рифму, к примеру: «Анна встала с дивана» или «Лариса - совсем не крыса» и т. д. Разумеется, если ваши рифмы могут оскорбить собеседника, их не стоит произносить вслух.

К примеру: «Тоня в вагоне несет перья Свете». Если вам доведется, например, встретиться с человеком по имени Денис Озеров, попытайтесь представить себе этого человека, играющего в теннис на поверхности озера. Чем более странной будет ваша картинка, тем легче вам будет запомнить имя человека.

ла, уточните его у собеседника еще раз. Если вы все же забыли, то нет ничего страшного в том, чтобы сказать: «Я знаю, что мы с вами были представлены друг другу, однако я никак не могу вспомнить ваше имя». После того как вы услышите имя еще раз, используйте для его запоминания одну из перечисленных выше техник.

Ваша память представляет собой настолько важный инструмент, что его необходимо постоянно развивать и поддерживать в рабочем состоянии. Практикуйте навык запоминания. Используйте для этого правила мнемоники, виртуальные путешествия, привязку и другие техники. Вы быстро обнаружите, что можете запоминать гораздо больше информации, чем раньше. Если вы не можете запомнить какую-то важную информацию, создавайте списки. Сама по себе фиксация важной информации в письменном упорядоченном виде поможет вам проще запомнить важные вещи.

Глава 22

Экспериментируйте,
терпите поражения
и учитесь новому

Люди, управляющие незаурядным мышлением, учатся новому совершенно разными способами. Они готовы к восприятию идей из любых источников; с любопытством и открытостью выслушивают точку зрения других людей, при этом сохраняя определенную долю скептицизма; не принимают за чистую монету все, что им говорят; часто воспринимают идею других людей как рабочую гипотезу, то есть что-то, что можно считать истинным до тех пор, пока не будет доказано обратное. Они в значительной степени (хотя и не абсолютно) доверяют своему жизненному опыту, и скорее поверят тому, что видели, слышали, чувствовали или к чему прикасались сами, чем восприятию этого же глазами других людей. Они ценят опыт и воспринимают его как источник новых убеждений, идей и более глубокого понимания.

Ученые всегда предпочитали эмпирический опыт (то есть информацию, полученную в результате наблюдений, опытов или экспериментов) теоретическим умозаключениям. Теории, прогнозы или расчеты основаны на предположениях, которые могут быть ложными, поэтому основной принцип научного метода заключается в сборе надежных свидетельств с помощью наблюдений и экспериментов. Чарльз Дарвин собрал огромный объем эмпирических свидетельств в ходе своего длительного путешествия на корабле «Бигль». Он использовал полученные факты для создания своей теории эволюции.

Люди, управляющие незаурядным мышлением, ценят опыты, эксперименты и личные наблюдения, которые дополняют и проверяют сведения, получаемые из вторых или третьих рук. Когда мы осознанно ищем новые пути, то тем самым покидаем свои зоны комфорта. Каждый раз, когда мы сталкиваемся с чем-то новым, у нас появляется новый шанс. Одновременно с этим возникает и риск неудачи. Когда дело касается инноваций, любая неудача может стать ступенькой к успеху. Эдисон терпел бесчисленное количество неудач в процессе изобретения лампочки и топливного элемента. Тем не менее именно он сказал: «Каждая неудача позволяла мне определить, по какому пути не стоит дальше двигаться». Неудачи способны научить нас намного большему, чем успех.

Получение нового опыта требует экспериментов, исследований и готовности воспользоваться шансом. Многие люди считают это дискомфортным для себя. Они предпочитают держать, ся того, что уже знают. Разумеется, когда мы придерживаемся этого, то находимся в большей безопасности, однако подобное

не дает нам возможности научиться чему-то новому. Каждый новый опыт представляет собой возможность этому научиться. Вот лишь несколько предложений относительно того, как можно приобрести новый опыт.

Какую самую большую ошибку вы совершили в своей жизни?

Постарайтесь серьезно об этом подумать - даже если воспоминания являются для вас болезненными. Какие уроки вы извлекли из случившегося? Найдите время для того, чтобы записать на листе бумаги, в чем состояла ваша ошибка, и чему она вас научила. Великие мыслители способны глубоко анализировать неудачи с точки зрения того, как можно улучшить положение дела в будущем. Теперь подумайте о каком-нибудь важном событии, случившемся с вами вчера или в начале недели. Речь может идти о деловой встрече, свидании, беседе с детьми, публичном выступлении или презентации. Насколько ваш результат отличался от идеального? Каким образом вы могли бы сделать что-то лучше? Запишите свои ответы так, чтобы они четко отражали ваши мысли. Если вы будете посвящать этому упражнению время на каждой неделе, то сможете достаточно быстро выявить ряд путей, позволяющих улучшить результаты в избранной вами области.

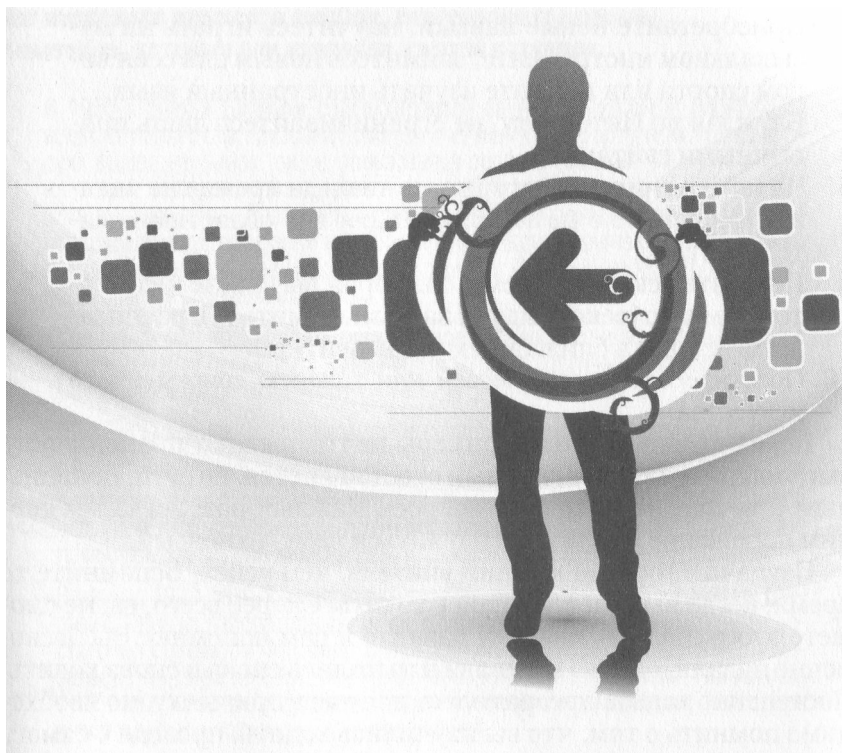
Вопросник относительно способности учиться на ошибках

1. Я сознательно стремлюсь к получению нового опыта.
2. Я люблю ездить в отпуск в новые и незнакомые места.
3. Я часто езжу домой разными дорогами, чтобы разнообразить свое путешествие.
4. Когда что-то идет не по плану, я анализирую происходящее и выявляю, что можно было бы сделать лучше.
5. Я учусь на своих ошибках.
6. Я пытаюсь сделать все, чтобы не повторять одну и ту же ошибку дважды.
7. Я рассчитываю риски.
8. Я способен ужиться с мыслью о том, что время от времени могу потерпеть поражение.
9. Я не боюсь признавать того, что периодически совершаю не самые умные поступки.
10. Мне не сложно извиняться за допущенную ошибку.

Поставьте себе 1 балл за каждый положительный ответ.

Максимальное количество баллов может составлять 10.

Хорошей считается оценка от 7 и выше.



1. В ходе своей работы будьте готовы добровольно взять на себя новые обязанности и задачи. Заработайте репутацию человека, всегда готового заняться чем-то новым.
2. Сходите в театр или кинотеатр, при этом выберите спектакль или фильм, на который вы в обычных условиях не пошли бы.
3. В ближайшие выходные съездите в какое-нибудь непривычное место. Попробуйте что-то новое, не присущее вашему устоявшемуся порядку действий.
4. Сознательно организуйте встречи с новыми людьми и заводите новых друзей.
5. Не включайте вечером свой телевизор, а займитесь вместо этого изучением чего-то нового, о чем вы знаете недостаточно.

6. Приобретайте новые навыки, научитесь играть на музыкальном инструменте, займитесь новым для себя видом спорта или начните изучать иностранный язык.
7. Блуждая по Интернету, не ограничивайтесь лишь привычными сайтами.
8. Читайте журналы, которые вы никогда прежде не читали, связанные с незнакомыми для вас областями деятельности.
9. Посетите лекцию на тему, о которой вы знаете недостаточно много (рекомендуем вам ознакомиться с расписанием лекций в ближайшем университете).
10. Посетите необычный музей или галерею современного искусства.

Перечисленные выше примеры подтверждают правильность высказывания «неправильный ответ является, по сути, правильным ответом, но на другой вопрос». Каждый раз, когда мы терпим поражение, мы можем научиться чему-то новому.

Неудача - гораздо лучший учитель, чем успех. Вспомните то время, когда вы только учились ходить. Скорее всего, вы не сможете этого сделать, поэтому давайте я вам напомню. Вы бесконечно падали, однако вставали и пытались снова и снова ходить. Постепенно ходьба превратилась для вас в привычку, но необходимо помнить о том, что вы научились ходить, проведя с самого начала огромное количество неудачных экспериментов. Подобное отношение к неудачам стоит поддерживать на протяжении всей нашей жизни.

**Вот несколько примеров ошибок, совершивших людьми,
и выводов, которые они извлекли из этой ситуации.**

В 1950-х братья Джакузи спроектировали ванную с системой циркуляции воды, которая была призвана помочь лечению людей с артритом. Когда продукт вышел на рынок, он не пользовался особым успехом. Лишь немногие из людей, страдавших от артрита, могли позволить себе эту достаточно дорогостоящую ванну. Братья вернулись обратно к чертежным доскам, немного переделали свой продукт и выпустили его на другой рынок - теперь ванны позиционировались как предмет роскоши для богатых людей. Продукт стал пользоваться огромным успехом.

- Колумб решил предпринять рискованное путешествие и поплыл на запад в надежде найти новый путь в Индию. Он не смог достичь своей цели, однако ему удалось открыть Америку.
- Дом Периньон изобрел шампанское совершенно случайно, когда в бутылке с вином произошла вторичная ферментация.
- Компания 3М изобрела клей, который не клеился. Однако Арт Фрай обладал видением того, как можно было бы использовать этот продукт - в результате появилась бумага для записей Post-it, ставшая для 3М огромным успехом.
- В период 1920-1930-х Александр Флеминг занимался исследованиями бактерий. Одна из лабораторных чашек оказалась заплесневелой. Это было достаточно странно, и Флеминг решил изучить случившееся подробнее. Оказалось, что плесень способна успешно бороться с бактериями. Понимание сути этого явления позволило Флемингу открыть пенициллин, благодаря которому было спасено множество жизней.
- Компания Pfizer проводила испытания нового лекарства, призванного снизить повышенное кровяное давление. Участники тестовой группы показали, что снижения давления не происходит, однако после употребления лекарства возникал один позитивный побочный эффект. Препарат Виагра превратился из ошибки, допущенной в ходе эксперимента, в одно из самых коммерчески успешных лекарств за всю историю фармакологии.

Глава 23

Рассказывайте истории

Мы живем в мире, перегруженном информацией. Нас захлестывают потоки данных, фактов, статистики и других разнообразных форм информации. Поисковые машины позволяют нам получать вполне определенные ответы практически на любой вопрос. Однако людям нужны не только факты, им требуется понимание, они хотят понять смысл, нуждаются в контексте, и хотят слышать истории. Дети просят своих родителей рассказывать им истории, потому что им нравится укладывать некоторые из них в привычный для себя контекст. То же справедливо в отношении взрослых. Аудитория собраний не хочет подвергаться бомбардировке данными и цифрами. Они желают слышать эмоционально насыщенные истории, привлекающие их внимание и наполненные смыслом. Рассказ истории представляет собой один из самых мощных способов донесения вашего сообщения. Одна из причин широкого распространения христианства была связана с тем, что Иисус доносил до слушателей свои мысли не с помощью нравоучений или богословских дискурсов, а с помощью притч - он рассказывал людям истории, которые те могли легко понять и пересказать другим. В каждой истории присутствуют люди, эмоции, чувства, последствия и исходы. Они кажутся нам интересными, поскольку мы хотим выяснить, что же случится с их участниками.

Когда вы хотите донести до кого-то важную мысль, расскажите ему историю. Сравните два подхода, которые мог бы использовать банк, желающий донести до предпринимателей информацию о возможности получить кредит.

1. В прошлом году мы выдали свыше 15 тыс. кредитов для малого бизнеса на общую сумму свыше 1,2 тыс. млн. долларов. В среднем кредиты выдавались через 36 дней после подачи заявления. Это стало возможным благодаря упрощению операций за счет внедрения онлайн-систем, ускоряющих обработку данных. Для оптимизации работы с клиентами мы привлекаем свыше 250 менеджеров по работе со счетами и устраиваем для них профессиональный тренинг. Согласно данным опросов среди представителей малого бизнеса мы постоянно находимся в пятерке банков, с которыми предприниматели предпочитают иметь дело.

2. В минувшем году мы выдали свыше 15 тыс. кредитов для малого бизнеса. Был выдан кредит и Джерри Мартинесу, владельцу компании по ремонту офисов. Джерри - 35-летний потомок испанских иммигрантов, который смог выстроить собственный бизнес и дать работу 20 людям, в том числе многим из своих родственников. Он заключил контракт на сумму свыше 500 тыс. долларов на ремонт офиса крупной компании, занимающейся розничной торговлей. Ему требовался кредит на эту сумму для пополнения складских запасов и покупки необходимого оборудования. Джерри испытывал беспокойство. Он боялся, если не сможет найти финансирование, то потеряет контракт. Прежде чем он обратился к нам, ему уже отказали в кредите два банка. Один из наших самых профессиональных консультантов Эдди Джордан быстро оценил ситуацию и разрешил выдачу кредита в течение семи дней после первого общения с Джерри. Также Эдди предложил ему помочь в оформлении страховки и предоставлении грантов на обучение для некоторых подчиненных. За время, прошедшее с момента выдачи кредита, объем бизнеса Джерри вырос вдвое. Как он сам говорит: «Благодаря вашей помощи мы смогли пережить трудные времена, и я горд тем, что нам удалось этого достичь».

Какое из двух сообщений показалось вам более интересным? Если у вас появится необходимость в получении кредита, то какое именно из этих сообщений в большей степени убедит вас в том, чтобы внимательно изучить предложение соответствующего банка?

Антропологи полагают, что рассказ историй сохранился в человеческой культуре, потому что он позволял создать ощущение социальной сплоченности между различными группами и служил ценным методом передачи знаний будущим поколениям. Однако некоторые психологи начинают верить в то, что истории оказывают большое влияние и на отдельных людей - вымышленный мир может служить плодотворной почвой для жизненно важных социальных навыков. «Если вы тренируетесь для того, чтобы стать пилотом, то проводите много времени в кабине симулятора», - говорит Кит Оатли, преподаватель прикладной когнитивной психологии в Университете Торонто. Ряд исследований, проведенных

Оатли и его коллегой Маром, показывают, что истории могут служить своего рода «симуляторами полетов» для социальной жизни. Исследование, проведенное в 2006 году, позволило увидеть связь между удовольствием от историй и улучшением социальных способностей. Исследователи использовали данные оценочных тестов и самостоятельных отчетов для определения степени развития социальных способностей и эмпатии у 94 студентов. Эти же студенты приняли участие в исследовании, в ходе которого им было нужно узнать авторов ряда фантастических и научно-популярных произведений. Обнаружилось, что у студентов, склонных к чтению художественной литературы, в значительно большей степени развиты навыки социального общения и эмпатии¹⁸.

Каким образом нужно рассказывать истории? Вам следует использовать несколько простых шагов:

1. Представьте себе персонажей. В историях участвуют люди, поэтому опишите участников вашей истории.
2. Определите место действия. Здесь можно говорить о задаче или проблеме, которую необходимо преодолеть героям истории.
3. Объясните, что случилось далее, и каким образом ситуация разрешилась.
4. Расскажите о заключениях или уроках, которые можно вынести из этой истории.

Попытайтесь пройтись по своей жизни и вспомнить самые яркие воспоминания, проблемы или сложности, с которыми вам пришлось столкнуться, либо забавные или эмоционально насыщенные ситуации, в которых довелось оказаться. Какие уроки вы смогли из них извлечь? У каждого из нас есть свои истории и порой, когда нам удается рассказать ее к месту, это помогает обогатить жизни наших слушателей. Будьте готовы обнажить свои чувства, поделиться своими мыслями и слабостями. Если вы будете делать это искренне, то сможете завоевать невероятный авторитет и получить симпатии слушателей. Не обманывайте слушателей; живо опишите им ваши чувства, эмоции, вашу боль и радость. Они хотят услышать о том, как вам было

¹⁸Jeremy Hsu, «The secrets of storytelling: Why we love a good yarn. Scientific American, September 2008.

плохо, как сильно вы были напуганы. Им хочется знать, насколько сильное удивление или радость вы испытали. Прежде всего им интересно услышать завершение истории, а также, почему это случилось именно так.

Когда вы, будучи взрослыми, вспоминаете своих родителей или дедушек с бабушками, то чаще всего помните не о фактах из их жизни, не то, какая у них была профессия или сколько денег они зарабатывали. Скорее, вы будете вспоминать их рассказы, особенно трогательные истории об их детстве, взаимоотношениях с родителями, ошибках и приключениях.

Создайте собственный запас интересных историй. Будьте готовы рассказать их в той или иной деловой или социальной ситуации. Вы можете рассказывать истории при любом удобном случае - на свидании или деловой встрече. Самыми лучшими историями являются те, рассказать которые не может никто другой, кроме вас. Однако имеет смысл также рассказывать истории о других людях, если они действительно интересны или помогают вам подчеркнуть по-настоящему важную мысль. Записывайте интересные истории в блокнот или собирайте их в отдельную папку. Размышляйте над тем, каким образом вы можете творчески их использовать в работе или при общении.

Английский романист Эдвард Морган Фостер объяснил это крайне просто: факт может звучать следующим образом «королева мертва, король мертв». История же может звучать как «когда королева умерла, король умер вслед за ней, так как: его сердце было разбито». Поэтому, когда вы хотите передать сообщение, не ограничивайтесь лишь передачей информации в чистом виде. Спросите себя, каким образом вы можете проиллюстрировать ваше сообщение с помощью примеров и историй. Меньше фактов и больше рассказов.

Глава 24

Мыслите с юмором

Как уже было упомянуто выше, латеральное мышление и юмор связаны между собой. Комики пользуются непривычным взглядом на мир и высмеивают нормы и стандарты, которые мы воспринимаем как должное. Шутки смешные потому, что оказываются для нас неожиданными или показывают привычные для нас вещи с необычной точки зрения. Возьмем, к примеру, простое предложение: «Мой день строится по обычному графику: в 10 часов вечера я выпиваю чашку горячего шоколада, ложусь в постель в 11 часов и возвращаюсь домой в полночь». Именно неожиданная концовка этой истории делает ее смешной.

Юмор помогает нам увидеть привычные вещи с новой точки зрения, но, кроме этого, он приводит к возникновению и другого положительного эффекта. Мы можем донести наше сообщение гораздо эффективнее, если будем разбавлять серьезную информацию юмористическими вставками. Если вы умеете перемежать свои разговоры и презентации юмором, то ваша речь будет казаться интереснее, а вы станете более популярным. Помимо прочего, смех сам по себе является мощным терапевтическим средством. Он стимулирует выброс эндорфинов, снижающих напряжение и улучшающих самочувствие.

Каким образом можно привнести в свою жизнь юмористическую составляющую? Найдите время для того, чтобы прочитать смешную книгу; послушайте комедийную передачу по радио или пойдите на юмористический концерт. Общайтесь с людьми, которые заставляют вас смеяться. Записывайте приключившиеся с вами смешные события, и научитесь пересказывать их с удовольствием. Зачастую даже самая значительная проблема воспринимается менее остро, если вы рассказываете о ней с юмором. Посмотрите на жизнь глазами ребенка. Дети смеются весь день; они наслаждаются жизнью; они способны замечать забавную сторону практически во всем. Если мы научимся видеть мир таким образом, то сможем посмеяться над многими вещами. Здесь как раз желательно вспомнить слова римского философа Сенеки: «Для человека будет гораздо больше пользы, если он станет смеяться над жизнью, а не плакать над ней».

КАК РАССКАЗЫВАТЬ АНЕКДОТЫ

Многие люди боятся шутить, потому что когда-то в прошлом у них это не получилось, либо потому, что они не хотят показаться

глупыми или кого-то обидеть. Люди не решаются рассказывать анекдоты, потому что когда-то им это не удалось, либо же потому, что они боятся показаться глупыми или кого-то обидеть. Вы имеете полное право рассказывать смешные истории о себе, потому что они произошли именно с вами. Анекдоты же являются независимыми и, в некотором смысле, искусственными, поэтому, когда вы начинаете его рассказывать, то принимаете на себя небольшой риск. Однако хорошо рассказанный анекдот может развеселить ваших собеседников и поднять настроение у окружающих. Оратор, способный включить в свое выступление несколько умных анекдотов и преподнести их с достаточным артистизмом, будет, вне всякого сомнения, оценен зрителями, которые обычно скучают на предсказуемых презентациях и подсознательно жаждут хоть какого-то развлечения.

Вот несколько советов о том, как рассказывать хороший анекдот.

1. *Сделайте выбор.* Выберите три-четыре понравившихся вам анекдота из Интернета или книги анекдотов. Если вам предстоит выступать перед аудиторией или делать презентацию, выбирайте анекдоты, которые отчасти (но не в полной мере) соответствуют вашей ситуации - это позволит вам легко включить их в поток вашего рассказа. Запаситесь одним или двумя свежими анекдотами или анекдотами, посвященными теме вашего выступления, которые вы сможете рассказать при первом удобном случае.
2. *Практикуйтесь.* Практикуйтесь в рассказывании анекдотов вслух, желательно, перед зеркалом. Поработайте над своим стилем, позволяющим вам рассказывать их уверенно и спокойно. Рассказывая анекдот, сконцентрируйтесь на его концовке и убедитесь в том, что вы можете использовать для нее максимально точные выражения.
3. *Выберите момент.* Если в ходе разговора появляется удобный момент, вы можете рассказать один из припасенных анекдотов. Если же такого момента не возникает, вам придется дожидаться паузы. Иногда возникает наиболее сильный эффект, когда слушатели совершенно не ожидают, что выступающий отвлечется от основной темы и расскажет анекдот. Поэтому если к подобному располагает обстановка, начните расска-

зывать анекдот с серьезным выражением лица, и тогда вы сможете поразить аудиторию в кульминационный момент.

4. *Рассказывайте анекдоты медленно и доверительным тоном.* Многие люди терпят неудачу в попытке рассказать анекдот из-за того, что говорят слишком быстро, бессвязно бормочут или просто подбирают для рассказа не самые удачные слова. Практика помогает справиться с этими проблемами, однако у каждого из нас существует соблазн рассказать историю максимально быстро. Постарайтесь замедлиться. Попробуйте сделать паузу перед кульминацией анекдота для достижения большего эффекта. Это может значительно усилить ваше воздействие на аудиторию.
5. *Сопоставляйте шутки с уровнем аудитории.* Анекдот, который вы рассказываете коллегам в курилке, может оказаться совершенно неуместным на благотворительном церковном вечере. Анекдоты часто высмеивают привычные табу. Нет ничего страшного, если анекдот немного заденет одного-двух участников мероприятия. Однако если после рассказанного вами анекдота оскорбленной почувствует себя вся аудитория, вина за неправильный выбор будет лежать исключительно на вас. Если аудитория состоит из разных людей, используйте нейтральные анекдоты. Во время вечернего приема вы можете позволить себе более рискованные шутки, а сидя с друзьями в баре, можете позволить себе даже непристойные шутки. Делайте свой выбор мудро.
6. *Помните о взаимности.* Никогда не заканчивайте анекдот быстрее рассказчика. Смейтесь или улыбайтесь, даже если вы слышали этот анекдот раньше. Учитесь не только рассказывать анекдоты, но и слушать их.
7. *Развивайтесь.* По мере накопления опыта и уверенности начинайте экспериментировать с различными типами анекдотов. Однако не слишком увлекайтесь этим занятием. Не стоит рассказывать анекдоты слишком часто или один за другим. Ваша цель состоит в том, чтобы рассказать за время выступления лишь несколько анекдотов, но сделать это с максимальным эффектом.

И, наконец, имейте в запасе несколько коротких фраз, которые вы можете вставлять в свою речь. Примером такой фразы может быть следующая: «Я очень люблю прогулки на большие расстояния. Особенно мне нравится, когда ими занимаются раздражающие меня люди».

Смешные анекдоты делают мир гораздо более интересным. Наслаждайтесь процессом рассказывания анекдотов!

Глава 25

Думайте ПОЗИТИВНО

В ходе одного исследования, проведенного в клинике Майо в городе Рочестер (штат Миннесота), пациенты проходили тестирование, с помощью которого оценивался уровень их оптимизма и пессимизма. Информация о каждом пациенте собиралась на протяжении 30 лет. В результате анализа оказалось, что оптимисты живут дольше, чем обычные люди их возраста и пола. А жизнь пессимистов была короче среднего значения. Исследователи обнаружили: оптимизм укрепляет иммунную систему и помогает людям жить в соответствии с более здоровым образом жизни. Оптимисты лучше относятся к себе самим, с большим уважением. Страх, присущий пессимистам, находит свое выражение в более высоком уровне кровяного давления, повышенном беспокойстве и депрессии¹⁹.

Каждый из вас может стать либо человеком, который управляет незаурядным мышлением, наполненным депрессивными и негативными мыслями, либо человеком, занимающимся вдохновляющими и позитивными размышлениями. Ваше отношение к жизни определяет ваш образ мыслей, который, в свою очередь, отвечает за поведение и результаты, достигнутые вами. Множество исследований показало, что при выборе позитивного взгляда на жизнь люди способны достичь большего, чувствуют себя более довольными жизнью и живут дольше. Существует множество книг и статей, посвященных теме позитивного мышления. Вот какие рекомендации обычно даются в этих источниках:

1. *Верьте в себя.* Именно эти слова открывают бестселлер Нормана Винсента Пила «Сила позитивного мышления». Успешные люди начинают свой путь с формирования ощущения уверенности в себе. Множество наблюдений и исследований показывают, что с точки зрения успеха в долгосрочной перспективе уверенность в себе гораздо более важна, чем интеллект, образование или связи. Важной отправной точкой является ваша убежденность в том, что вы способны к существенным достижениям или что у вас есть что-то особенное, позволяющее внести уникальный вклад.
2. *Установите четкие цели.* Эта мысль детально объясняется в главе 26 «Установите цели». Если вы не зна-

¹⁹Maggie Greenwood-Robinson (2003) 20/20 TMnking, p. 96. Avery, New York.

ете точки назначения, то ваше путешествие становится хаотическим. Однако если вы записываете на листе бумаги серьезные, но достижимые цели, то это значит, что вы уже встали на путь их выполнения.

3. *Нарисуйте ментальную картину вашего успеха.* Представьте себе, что вы уже достигли своей цели. Насладитесь мыслью о том, что ваша книга готова к публикации, или, что вы выполнили план продаж, ваша речь сопровождалась аплодисментами, вы выиграли гонку или исполнили мечту всей своей жизни. Как только эта картинка со всей четкостью сформируется у вас в мозгу, это облегчит вам дальнейшую работу по определению шагов в направлении заданной цели.
4. *Возьмите на себя ответственность и за собственную жизнь.* Не оставайтесь в роли жертвы. Не вините в своих проблемах других людей или неудачно сложившиеся обстоятельства. Именно вы являетесь капитаном корабля, решающим, каким курсом пойдет корабль и что случится потом. Если вы недовольны какой-то частью своей жизни, создайте план изменений и займитесь его реализацией.
5. *Говорите с самим собой.* Станьте мотиватором для самого себя - начните говорить себе позитивные вещи. Например, в начале дня вы можете сказать себе: «Сегодня у меня все сложится как надо» или «Я собираюсь значительно продвинуться вперед в направлении поставленной цели». Когда дела идут плохо или неустойчиво, не стоит оправдываться. Скажите себе что-нибудь наподобие: «Я виноват в случившемся, однако это позволит мне научиться чему-то новому».
6. *Ликвидируйте негативные эмоции.* Используйте позитивный разговор с собой, для того чтобы преодолеть сомнения и негативные мысли, проникающие в ваш разум. Сознательно перестаньте беспокоиться о проблемах и препятствиях. Относитесь к происходящему позитивно - «Я могу это преодолеть». Тем самым вы не игнорируете проблемы, а встаете лицом к лицу с ними, вооружившись конструктивным и оптимистичным отношением к происходящему.
7. *Выстраивайте связи с позитивными людьми.* Среди ваших друзей, родственников и коллег наверня-

ка есть как оптимистичные и динамичные, так и мрачные, негативные, пессимистичные или циничные люди. Подумайте об этом и постарайтесь найти примеры первых и вторых. Очевидно, что вам стоит проводить больше времени с позитивными людьми и соответственно меньше с негативными. Оптимисты будут вдохновлять и поддерживать вас. Пессимисты же будут соглашаться с вашими внутренними сомнениями, вгоняя вас в депрессию.

8. *Подсчитайте свои преимущества.* Создайте списки своих активов и пассивов. Если у вас есть образование, работа, здоровье, тесные личные связи или финансовая состоятельность - все это можно смело отнести к вашим активам. Если вы безработный, болеете, находитесь в сложных отношениях или были вынуждены объявить о своем банкротстве, отнесите все это к своим личным пассивам. Достаточно велики шансы того, что ваши активы смогут перевесить пассивы. Нам свойственно принимать все хорошее в нашей жизни как должное и сосредотачиваться на собственных недостатках или неудачах. При необходимости вам стоит обращаться к листку, на котором записаны ваши активы и пассивы, и напоминать себе, насколько вам повезло жить прямо сейчас со всем тем хорошим, что у вас есть.
9. *Найдите хорошее во всем происходящем с вами.* Научитесь находить возможности в каждой ситуации, с которой вы сталкиваетесь. Огромное количество специалистов-фрилансеров скажут вам, что увольнение оказалось чуть ли не самым лучшим событием, случившимся с ними в жизни. Поначалу это могло показаться им ужасным, однако со временем они смогли обрести смысл и получить удовлетворение от своих занятий. Каждое изменение несет в себе и хорошие, и плохие черты. Оно создает не только угрозы, но и возможности. Люди, добивающиеся успеха в жизни, используют проблемы как своего рода батут для нового успеха. Не стоит впадать в депрессию из-за того, что вам не удалось добиться успеха с первой или второй попытки. Сделайте паузу, а затем попробуйте снова - пойдите другим путем.

10. *Расслабьтесь и получайте удовольствие от жизни.* Придайте ей больше красок. Если вы способны смеяться над проблемами, это помогает вам легче с ними справляться. Не стоит пытаться переделать все дела одновременно. Не загружайте себя работой сверх меры. Дайте себе возможность отдохнуть и заняться делами, приводящими вас в хорошее настроение. Смех - лучшее лекарство (кроме того, самое дешевое)! Попробуйте выстроить баланс между работой, физическими упражнениями, связями с другими людьми и игрой. В этом процессе вам помогут цели, которые вы устанавливаете для себя. Позитивный мыслитель пытается обрести счастье, удовлетворенность даже в самых мелких вещах: прогулке по лесу, чтению сказки ребенку, бокалу вина или телевизионной комедии.
11. *Притворяйтесь.* Если все ваши попытки потерпели неудачу, притворитесь. Если вы обеспокоены, нервничаете или сомневаетесь, просто притворитесь, что у вас все в порядке, и вы полностью контролируете ситуацию. Войдя в кабинет, улыбнитесь аудитории и ведите себя как уверенный в себе, профессиональный и успешный человек. Подобная актерская игра поможет вам сформулировать отношение к вам и выстроить правильное поведение. Вы можете одурачить аудиторию. Но что еще более важно, вы можете одурачить свой мозг - начнете вести себя более позитивно и уверенно - в точности, как человек, которого вы пытаетесь изобразить.

Но если люди с позитивным мышлением достигают большего, дольше живут и чувствуют себя более счастливыми, то почему же они сохраняют негативное мышление? Ответ на данный вопрос состоит в том, что люди склоняются к негативному мышлению, потому что так проще мыслить, и для формирования такого стиля мышления не требуется особых усилий. Не попадитесь в эту ловушку. Сделайте свое мышление ярким и позитивным.

Глава 2 6

Установите цели

Записываете ли вы свои цели на бумаге? Многие люди вообще не устанавливают для себя целей. У других есть цели, которые, однако, не находят ясного выражения в мышлении людей. Огромное количество фактических данных подтверждают: люди, фиксирующие свои цели в письменном виде, имеют гораздо больше шансов достичь чего-то значительного, чем люди, не пользующиеся записями. Успешные люди записывают свои цели, а затем разбивают их на ряд поддающихся контролю краткосрочных мероприятий. Таким образом, они могут четко отслеживать, на каком этапе движения к цели они находятся. Похоже, что процесс писания сам по себе повышает наше чувство ответственности. Как только цели записаны, а затем разделены на набор заданий, они становятся для нас более важными и реальными.

Для каких областей своей жизни вы устанавливаете цели? Многие из тех, кто имеет привычку записывать их, часто ограничиваются фиксацией пары целей, связанных с работой, и одной целью, связанной с личной жизнью (например, снижение веса). Мы рекомендуем вам устанавливать цели для шести различных зон вашей жизни.



1. *Карьера.* Чего вы хотите от своей работы? В чем заключается для вас критерий успеха, связанный с работой, продвижением, признанием и т. д.? Запишите свои планы и подумайте о том, каким образом вы могли бы обсудить их с вашим руководителем.
2. *Связи.* В каждый момент нашей жизни мы должны думать о наших связях с другими людьми и о том, как эти связи можно улучшить. Подумайте о связях со своими родителями, братьями или сестрами, детьми, друзьями, соседями и др. Есть ли в ваших отношениях с ними что-то, что вы хотели бы исправить или улучшить? Для большинства людей основная связь ассоциируется с партнером или супругом. Если вы хотите найти нового партнера, укажите это в качестве цели. Если же вам необходимо навести порядок в уже имеющихся отношениях, то подумайте над тем, каким образом вы могли бы улучшить ситуацию, и составьте план действий. Не стоит обвинять в своих проблемах другого человека. Вы сами всегда можете сделать что-то для улучшения ситуации.
3. *Здоровье.* Эта зона может считаться уникальной с точки зрения своей важности, так как от сохранения хорошего состояния вашего здоровья зависит, по сути, все остальное в вашей жизни. Большинство людей обычно знают о том, какие негативные факторы могут влиять на их здоровье (если вы этого не знаете, то первое, что вам нужно сделать, - пройти медицинское обследование). Однако часто они совершенно не представляют себе, что могут сделать в связи с этим. Установите для себя четкие цели, направленные на изменение вредного для вас стиля жизни.
4. *Богатство.* Установите четкие цели, направленные на улучшение вашей финансовой безопасности. Они могут быть связаны со сбережениями, сокращением задолженности по кредитам, пенсионным планированием, собственностью, инвестициями и проч.
5. *Личное развитие.* Какие навыки и умения вы хотите в себе развить? Возможно, желаете улучшить навык публичных выступлений или научиться играть на кларнете, стать профессиональным кулинаром или заняться парусным спортом. Здесь важно постоянно

продолжать процесс получения новых навыков, а лучший способ для этого заключается в планировании соответствующих им целей.

6. *Социальная жизнь.* Многие люди обнаруживают, что настолько заняты своей работой и домашними заботами, что у них не остается времени на социальную жизнь или выстраивание отношений с интересными для них людьми. Если вы хотите завести новых друзей, чаще ходить в театр, хорошо проводить отпуск, то вам требуется планировать эту деятельность и составлять связанные с ней планы. Если же вы оставите все на волю случая, то ничего не будет происходить.

Каким образом вам следует устанавливать для себя цели? Позвольте дать общий совет.

1. *Установите цели по методу SMART.* Эта аббревиатура означает, что ваши цели должны быть определенными (specific), измеримыми (measurable), достижимыми (attainable), реалистичными (realistic) и определенными по времени (timely). Расплывчатые цели вам не помогут. Вам необходимо формулировать точные цели, указывая для каждой из них точные количественные показатели и срок исполнения.
2. *Дастин Вакс советует в этих случаях разрабатывать планы, противоречащие обычно принятой логике и описываемые аббревиатурой DUMB²⁰.* В данном случае имеются в виду цели, почти недостижимые (dangerously unachievable) и пугающе огромные (monstrously big). Этот совет может показаться шутливым, но доля истины, связанная с ним, состоит в том, что нам нужны не только легко достижимые, но и амбициозные цели.
3. *Разбейте цели на составляющие.* Каждый раз, формулируя для себя значимую цель, разбейте ее на более мелкие шаги, каждый из которых можно оценивать и по каждому из них можно определять степень прогресса. Если ваша цель - снижение веса на 6 кг, то один

²⁰ Dustin Wax (2008) «Get DUMB! The value of unattainable goals, Stepcase Lifehack website, 12 December, <http://www.lifehack.org/articles/productivity/get-dumb-the-value-of-unattainablegoals.html>.

из способов разбиения задачи на составляющие элементы состоит в том, чтобы поставить себе задание снижать вес на полкилограмма каждый месяц. Аналогичным образом, если вы хотите написать книгу, поставьте себе цель писать по одной главе в неделю или по 800 слов в день.

4. *Не разочаровывайтесь.* Всем нам свойственно время от времени не выполнять свои цели. Самое главное в этой ситуации - не сдаваться. Просто поставьте себе новый срок для их выполнения. Оцените, что вы сделали не так, придумайте пару ярких идей, для того чтобы справиться со сложившейся ситуацией, а затем поставьте перед собой скорректированную цель.

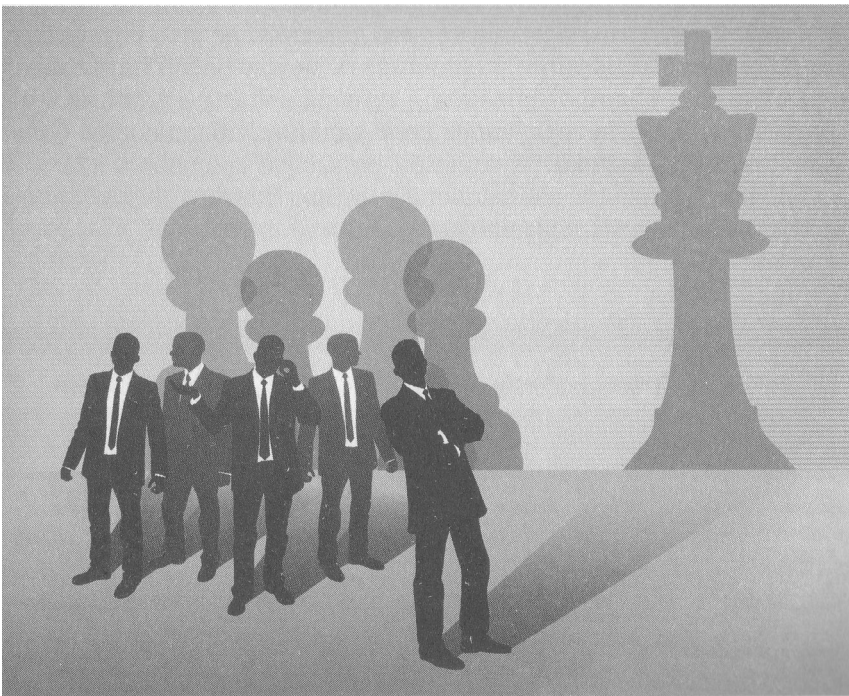
Используйте принцип Парето для фокусировки на основных целях, согласно которому 80% наиболее ценных результатов являются плодом 20% ваших усилий. Найдите время для изучения своих целей или списка дел. Расставьте их по порядку, начиная с самых важных. Какие три самые главные цели вы ставите перед собой? Что из ваших задач позволит вам продвинуться вперед сильнее всего? Именно на этих целях и задачах нужно концентрироваться в первую очередь. А о том, как улучшить степень концентрации и правильно расставлять приоритеты, мы расскажем в следующей главе.

Глава 27

Определите приоритеты
и концентрируйтесь на них

Человек, управляющий незаурядным мышлением, способен использовать свое мышление для решения множества различных задач и проблем. Открытость его мышления в сторону различных идей и стимулов является его сильной стороной. Однако в этой ситуации наблюдается определенный парадокс. Будучи способным воспринимать совершенно разную информацию, он хорошо представляет себе, что для достижения максимального результата ему необходимо сконцентрироваться лишь на нескольких наиболее важных темах. Он или она знает, что самая большая награда приходит, когда они концентрируются на самых главных вопросах, не позволяя второстепенным встать на пути решения основных задач.

Сам факт письменного составления списка задач дает вам возможность быстро расставить их по степени приоритетности. Существует множество способов определения приоритетов. Одним из самых известных является метод бинарной сортировки, суть которого заключается в том, что вы поочередно сравнивае-



те между собой две задачи и ставите 1 балл более важной из них. После того как вы сравнили все возможные пары задач, вы составляете их по порядку в зависимости от количества набранных каждой задачей баллов.

Наведем пример: давайте предположим, что ваш список состоит из шести несвязанных между собой задач. Мы перечислим их по порядку, независимо от степени их важности.

- Закончить работу над прогнозом продаж.
- Ознакомиться с резюме кандидатов на работу.
- Ответить на письменную жалобу клиента.
- Дать комментарий относительно спецификации нового продукта.
- Оценить предложение по вопросам ценообразования.
- Авторизовать расходы по проекту.

Для начала вы должны задать себе вопрос: не зависит ли одна из задач от другой. Вы приходите к выводу, что такой зависимости в данном случае нет. Тогда задаете себе второй вопрос: можно ли поручить работу над каким-либо из заданий кому-то другому. И опять вы признаете, что должны сделать всю работу сами. Теперь мы начинаем сравнивать между собой пары задач и выставлять балл более важной из каждой пары. Для них мы вписываем в соответствующее поле задание, обладающее более высоким приоритетом.

Итоги выглядят следующим образом:

	Резюме	Жалоба	Новый продукт	Ценовое предложение	Расходы
Продажи	Продажи	Жалоба	Продажи	Ценовое предложение	Продажи
Резюме	X	Жалоба	Новый продукт	Ценовое предложение	Резюме
Жалоба	X	X	Жалоба	Жалоба	Жалоба
Новый продукт	X	X	X	Ценовое предложение	Новый продукт
Ценовое предложение	X	X	X	X	Ценовое предложение

Жалоба клиента	5
Предложение по вопросам ценообразования	4
Прогноз продаж	3
Оценка нового продукта	2
Резюме кандидатов на работу	1
Расходы	0

Таким образом, у нас появились приоритеты выполнения заданий. Некоторые люди предпочитают сначала делать самые простые или быстрые задания, чтобы поскорее от них избавиться и «расчистить поле» для выполнения более важных. Однако в этой ситуации у них возникает риск, связанный с тем, что для выполнения важных задач им не хватит времени или сил. Если мы определяем, что наиболее важным в данном случае является формулирование ответа на жалобу клиента, мы сначала делаем это задание и убеждаемся в том, что посвятили ему достаточно времени и сил.

КАК РАБОТАТЬ СО СПИСКОМ ДЕЛ

В книгах описано огромное количество методов выставления приоритетов, концентрации и управления списком дел и задач. Позвольте рассказать вам о лучших методах организации такой работы.

1. *Безжалостное применение правила 80 : 20.* Вне всякого сомнения, вы знакомы с принципом Парето, согласно которому 80% ваших результатов являются плодом 20% ваших усилий, или 80% вашей прибыли поступают от 20% клиентов. Этот принцип применим практически во всех областях жизни и находит подкрепление во многих эмпирических свидетельствах. Например, учитель тратит 80% своего времени на обучение 20% учеников (самых сильных или самых слабых). Совокупная ценность 80% складских запасов компании составляет 20% от общей стоимости величины запасов. Согласно этому правилу мы тратим 80% нашего време-

ни на деятельность, продвигающую нас в направлении желательного результата всего на 20%. Мы должны безжалостно сокращать время, которое тратим на эти занятия, чтобы посвящать наиболее продуктивной деятельности (приносящей более 80% результата) значительно больше, чем 20% нашего времени. Для начала попробуйте расписать свои обычные занятия в течение дня, а затем оценить сравнительную ценность каждого из своих основных занятий. Если вы можете вычлени из всего списка десять основных занятий, занимающих ваше время, то легко обнаружите, что лишь три или четыре из них являются по-настоящему важными, а ценность оставшихся шести-семи выглядит достаточно низкой. Каким образом можно отказаться от выполнения неважных задач или поручить их кому-то другому?

2. *Установите цели.* Детальная информация по этому вопросу приведена в главе 26.
3. *Продолжайте отказываться от деятельности, имеющей низкую ценность.* Я знаю, что эта фраза практически повторяет то, что было сказано в пункте 1. Однако считаю данный вопрос настолько важным, что его стоит рассмотреть еще раз. Пока мы движемся по намеченному пути, множество мелких задач продолжают забирать у нас частицы драгоценного времени и не дают нам возможности достичь какого-нибудь значительного прогресса. Неустанно отсекайте рутинные и неуместные дела.
4. *Обращайте внимание на случаи промедления.* Почему нам свойственно откладывать дела на потом? Это делает практически каждый человек. Для нас представляется вполне нормальным отложить на потом неприятные или тяжелые дела. Крайне важно обращать внимание на случаи такого промедления и принимать меры против него. Выделите самое неприятное задание на завтрашний день - задание, которое вы постоянно откладываете, невзирая на его важность. Иногда такие задания называют «лягушками», видимо, потому что если вы с утра первым делом «съедите лягушку», то все остальные неприятности этого дня покажутся вам менее серьезными. Так что займитесь «ля-

гушкой» в самом начале дня. Закончив с ней, сделайте себе небольшой подарок. Другой способ справиться с неприятной работой состоит в том, чтобы сказать себе: я буду заниматься ею всего лишь на протяжении 10 минут, а затем перейду к чему-то более приятному. Если вы не имеете сил для того, чтобы посвятить работе над неприятной задачей целый час, ограничьтесь 10 минутами. Начав работать таким образом, вы можете постепенно увеличивать ее продолжительность над неприятным заданием. Более детальная информация об этом методе приведена в главе 28.

5. *Делегирование.* Если возможно, отдавайте часть справляетесь своей работы другим людям. Отдавайте им ту работу, в которой вы сами не особенно хорошо разбираетесь. Например, вы можете найти кого-то для работы с вашими счетами, архивами, копиями нужных документов и т. д. Вы можете пригласить на работу административного ассистента, работающего бок о бок с вами, либо воспользоваться услугами удаленного или виртуального помощника. Интернет предоставляет огромные возможности для использования услуг опытных специалистов-фрилансеров. В идеале, вы можете сконцентрироваться лишь на той работе, которую не может сделать никто, кроме вас самих. Определите в качестве приоритетных зоны, в которых можете создать с помощью своих навыков и заинтересованности максимальный результат.
6. *Начните работу с самых важных задач.* Уясните для себя разницу между срочным и важным заданием. Оплата счета, срок, по которому наступает сегодня, является срочным делом. Снижение излишнего веса - важное дело. Начните свой день с определения списка самых важных дел, а затем приступите к работе над ними.

Брюс Ли однажды сказал: «Самый хороший воин - это обычный человек, который обладает способностью концентрироваться наподобие лазера». Если мы выстраиваем правильные приоритеты, а затем концентрируемся на них, то можем превратиться в воинов-победителей, успешно противостоящих могущественным врагам - отвлечению от главного и склонности к промедлению.

Глава 28

Превратите размышления в действия

ПОЧЕМУ ПРОМЕДЛЕНИЕ ОПАСНО

Большая часть этой книги рассказывает о достоинствах различных видов мышления. Мы много говорили о том, что перед тем, как принять решение, необходимо предпринять тщательный анализ и использовать созвучное моменту мышление. Мышление - отличное занятие. Действие без предварительно сформулированного плана является чаще всего не самым лучшим подходом и приводит к слабым результатам. Однако мышление без действия ничем не лучше действий без мышления. Именно здесь и кроется та ловушка, в которую могут попасть даже серьезные мыслители. Часто они тратят много времени на поиски идеального решения, что приводит к промедлению действий. Поскольку мы практически никогда не можем найти совершенно идеального решения, мы продолжаем его искать. В процессе оценки и анализа вопроса один за другим применяем инструмент мышления. Вследствие этого мы можем легко попасть в ловушку «паралича, связанного с анализом». В большинстве жизненных ситуаций есть время для размышлений и время для действий. Даже преподаватель философии, размышляющий над новой великой теорией, должен в определенный момент перейти от абстрактных размышлений к изложению своих мыслей на бумаге. Когда мы чрезмерно погружаемся в анализ, то наше мышление заклинивается на этом, и наступает мыслительный застой. В этот момент мы должны прекратить свои размышления и перейти к действиям, пусть даже не зная до конца, в каком направлении двигаться.

СПРОСИТЕ СЕБЯ, ПОЧЕМУ ВЫ ЗАСТЯЛИ

Если вы завязли в трясине и никак не можете принять решения или приступить к действиям, спросите себя, почему это произошло. Вы озадачены проблемой? Боитесь начать действовать? Вы ленивы? Ждете, пока ваши рассуждения примут идеальную форму? Вы обеспокоены тем, что выполнение задания окажется чересчур рискованным или затратным? Связан ли ваш отказ от движения с вашим настроением или определенной эмоцией? Будьте предельно честны по отношению к самому себе. Составьте письменный список причин, по которым предпочитаете промедление, и вы обнаружите, что

в основном этот список будет состоять из уважительных причин. Сконцентрируйтесь на важных вопросах и найдите способы их решения. Решите эту проблему так же, как решаете все остальные - с использованием критического анализа и творческого мышления.

НЕ ЗНАТЬ ЧЕГО-ТО - ЭТО ВПОЛНЕ НОРМАЛЬНО

Иногда мы должны признаться себе, что не знать ответа на какие-то вопросы - вполне нормально. Мы не можем всегда оказываться правыми и знать ответ на любой вопрос. Гораздо правильнее признать, что прямо сейчас у нас нет решения, и начать двигаться из этой отправной точки, чем до бесконечности ждать, пока у нас возникнет абсолютно правильное решение.

НЕ ЖДИТЕ СОВЕРШЕНСТВА

Совершенное может быть врагом хорошего. Если мы будем искать совершенного партнера, совершенный дом или совершенную работу, то можем в итоге столкнуться с тем, что жизнь прошла мимо нас. Конечно, мы можем стремиться к совершенству, но нам следует признать, что хотя это путешествие и связано с благородной целью, достичь ее мы не сможем никогда. То же справедливо в отношении нашего мышления. Нам нужно быть амбициозными в бесконечном поиске, но если мы говорим себе, что единственное решение, которое нас устроит, - это совершенное, то имеем все шансы столкнуться в итоге с разочарованием. Постоянное улучшение - гораздо лучшая цель, чем полное совершенство. Если мы движемся в нужном направлении, то все равно придем к какому-то полезному для нас решению. Многих писателей вдохновляет одна известная фраза: «Не старайтесь сделать ваш текст совершенным; сделайте так, чтобы он был написан». В данном случае имеется в виду, что лучше всего написать текст, а затем скорректировать и поправить его, чем ждать, пока вы закончите все необходимые и возможные исследования и планирование. Для подготовительного этапа нет ограничений; вы всегда можете найти что-нибудь новенькое и имеющее отношение к изучаемому вами вопросу. Если вы будете ждать наступления идеального времени и совершенных условий на каждом этапе подготовительной работы, то велики шансы того, что вы никогда не приступите к основной ее части.

ПОЗВОНИТЕ ДРУГУ

Используйте в качестве камертона дня своих действий тренера, наставника или друга. Обсудите вашу проблему с этим человеком и открыто поделитесь с ним о том, что не позволяет вам двигаться вперед. Выберите сдержанного, честного и откровенного собеседника. Вам необходим объективный человек, способный подвергнуть критике ваши мысли и точку зрения. Он предложит вам идеи или действия, способные вам помочь. Сам факт подобной дискуссии поможет вам лучше понять задачу, которая стоит перед вами, и самих себя. Если вы после такого разговора согласитесь сделать определенные шаги, то велики шансы, что вы действительно их проделаете, поскольку не захотите признаться вашему другу при следующей встрече, что вы так и не приступили к делу.

НАПОМИНАЙТЕ СЕБЕ О ПРЕИМУЩЕСТВАХ

Составьте письменный список преимуществ, возникающих после завершения выполнения вашего задания. Возможно, они будут связаны с вашим финансовым состоянием, уровнем вашего престижа, карьерным ростом, отношениями, семьей, вашей социальной жизнью,



здоровьем или самооценкой. Каждое из преимуществ представляет собой причину приступить к действиям. Помимо этого списка, составьте еще один, в котором укажите последствия неисполнения вами задания. Кто пострадает? Как вы будете себя чувствовать? Некоторые люди мотивированы к действию желанием избегать рисков и негативных последствий, чем желанием получить награду за свои достижения. Поэтому попытайтесь использовать оба способа мотивации.

СДЕЛАЙТЕ ЧТО-НИБУДЬ - ПРИСТУПИТЕ К ДВИЖЕНИЮ

Порой достаточно сложно, если вообще возможно, принять правильное решение. В этих условиях у вас есть два основных варианта действий: вы можете анализировать, размышлять, беседовать, искать дополнительную информацию и ждать, пока картина не станет более ясной. Либо можете сознательно предпринять определенные действия, увидеть, что происходит, а затем еще раз взглянуть на свое решение. Когда вы оказываетесь перед такой дилеммой, вам может помочь простой вопрос: «Каким может быть самый плохой исход в случае, если я начну действовать?». Если вы рискуете потерять работу, разрушить отношения или начать войну с другим человеком, то, скорее всего, вам не стоит приступать к решительным действиям. Если же риск является управляемым, то вам следует перестать выжидать и начать действовать. Действие порождает импульс и позволяет вам по-новому взглянуть на ситуацию, наполнив вас новой энергией. Важно следить за происходящим и быть готовым изменить при необходимости направление движения. Не оставайтесь на прежнем пути только потому, что вы когда-то его выбрали. Если вы видите, что идете неверным путем, то чем скорее вы с него свернете, тем лучше. Эффективные лидеры склонны к принятию решений, но не к тупому упрямству. Они знают, что изменение образа мышления является знаком силы, а не слабости.

УСТАНОВИТЕ ЦЕЛИ

Отличный способ преодоления склонности к промедлению заключается в публичном рассказе о своих целях. Разделите их на управляемые задачи и составьте список таких задач. Детальная информация по этому вопросу приведена в главе 26.

ПОДЕЛИТЕСЬ СВОИМИ ЦЕЛЯМИ И ПЛАНАМИ

Если мы говорим кому-то, что собираемся что-то сделать, то велики шансы того, что мы сделаем это на самом деле. При публичном выражении своих намерений растет чувство ответственности и обязательства. Поделитесь своими целями и задачами с человеком, готовым вас поддержать. Иногда он может стать вашим партнером при выполнении той или иной задачи. Например, гораздо проще заниматься пробежками в любую погоду, если вы с соседом обещаете друг другу бегать по утрам вместе. Делитесь своими целями и достижениями. Отмечайте любой, даже самый небольшой успех. Это позволит всем сохранить мотивацию.

ДЕЛАЙТЕ ПАУЗЫ, НО НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ

Время от времени вам нужно сделать паузу, дня того чтобы перевести дух, проанализировать происходящее или пораскинуть мозгами перед тем, как приступить к очередному действию. К подобным действиям нужно относиться как к паузам, а не остановкам. Эти слова могут казаться синонимами, однако с точки зрения менталитета между ними имеется огромная разница. Когда мы останавливаемся, то этот процесс может длиться бесконечно. Когда же мы берем паузу, то подчеркиваем свое сознательное намерение двинуться дальше в будущем. Блестящие мыслители проводят время в размышлениях, что позволяет им формулировать новые и более хорошие идеи. Они выбирают лучшие из имеющихся идей и превращают их в действия.

ОТРЕПЕТИРУЙТЕ ДЕЙСТВИЯ В УМЕ, А ЗАТЕМ РЕАЛИЗУЙТЕ ИХ НА ПРАКТИКЕ

Множество исследований показали, что люди, представляющие себе будущие действия в уме, достигают значительно большего по сравнению с теми, кто этого не делает. Наше подсознание обладает огромной силой и способностью сохранять положительные образы, формирующиеся в ходе наших фантазий о будущем. Попробуйте представить в уме вашу будущую презентацию, деловую встречу, речь, удар в гольфе, исполнение музыкального произведения или ответ на вопрос в ходе интервью. Представьте себе, как будет выглядеть идеальный результат. Попробуйте нарисовать в

своем МОЗіу все основные аспекты будущего события. Испытайте ощущение успеха. Это позволит вам укрепить уверенность в себе и значительно повысить уровень реальных достижений в будущем. Отрепетируйте все в уме, а затем приступайте к действиям.

Ответьте на вопросы, связанные с проблемой промедления

1. Я часто откладываю дела на потом.
 2. Мне очень редко удается выполнить основную часть пунктов моего плана.
 3. Иногда я испытываю разочарование в конце дня, потому что считаю, что мог бы сделать значительно больше.
 4. Я предпочитаю делать приятные для меня вещи и откладывать неприятные, но важные вопросы на потом.
 5. Я знаю, что мог бы достичь в жизни значительно большего, если бы хорошенько об этом поразмышлял.
 6. Перед тем как приступить к решительным действиям, я должен составить максимально детальный план.
 7. Прежде всего я концентрируюсь на самых важных вопросах.
 8. Я записываю свои планы действий и регулярно возвращаюсь к ним в процессе работы.
 9. Я люблю приступать к практической работе, несмотря на то что не всегда знаю, как смогу решить ту или иную проблему.
- ЮМне нравится доводить дела до конца.

Поставьте себе 1 балл за ответ «нет» на первые шесть вопросов.

Поставьте себе 1 балл за каждый ответ «да» на вопросы 7-10.

Какова ваша итоговая оценка? Хорошей считается оценка от 7 и выше.

Глава 29

Типичные ошибки в процессе мышления

Если в вашей машине что-то ломается, то рано или поздно вы это заметите. Вы можете услышать стук или почувствовать вибрацию. При некоторых поломках ваш автомобиль просто остановится. Если ваше тело чувствует слабость или борется с болезнью, оно само подает вам сигналы, свидетельствующие о необходимости заняться лечением. Тем не менее наше мышление может быть заторможено вследствие действия одного или нескольких известных нам недостатков, в результате чего мы можем пострадать от плохих или искаженных решений. Было бы здорово, если бы мы могли проходить обследование, при котором некий специалист проверял бы качество наших когнитивных процессов (подобно тому, как врач проверяет правильность работы механизмов нашего тела). Вот лишь несколько примеров искажений, влияющих на мыслительные способности человека.

ОШИБКА ВСЛЕДСТВИЕ ДОСТУПНОЙ ИНФОРМАЦИИ ^{2 1}

Когда вы двигаетесь по дороге на машине и проезжаете мимо места аварии, то, скорее всего, вы притормозите и в течение какого-то времени будете вести машину более аккуратно. То же происходит, когда вы проезжаете мимо полицейской машины. Когда люди слышат истории о кражах, они склонны чаще запирать двери и окна. Когда же они слышат о крупном выигрыше в лотерею, то готовы с большей охотой купить лотерейный билет.

Когда людей просят оценить вероятность смерти по той или иной причине, они, как правило, относят к более вероятным причинам те, о которых пишут в прессе. Например, люди склонны преувеличивать вероятность гибели в авиакатастрофе, после того как услышат о ней. Вероятность природных катаклизмов преувеличивается из-за того, что о них чаще рассказывают в новостях, чем о других причинах безвременной смерти.

Мы находимся под сильным воздействием увиденного или услышанного. И по этой причине склонны придавать больше значения информации, доступной нам в данный момент. Это ведет к возникновению ошибки вследствие доступности информации. В своей книге «Irrationality» Стюард Сазерленд рассказывает о психологи-

²¹AvallabUity Error.



ческом эксперименте, в ходе которого людям зачитывался короткий список из нескольких слов²². Одной группе людей зачитывался список, включавший в себя слова «авантюрный», «уверенный в себе», «независимый» или «стойкий». Другим зачитывались слова «безрассудный», «тщеславный», «упрямый» или «безбашенный». После этого они должны были прочитать небольшой рассказ. Все они читали одну и ту же историю про молодого человека, уверенного в своих способностях, имевшего ряд опасных хобби, немного друзей и редко менявшего однажды принятую точку зрения. За-

²² Stuart Sutherland (2007) «Irrationality», Pinter & Martin, London.

тем участников просили описать этого героя рассказа своими словами. Достаточно быстро оказалось, что люди, услышавшие слова из двух отдельных списков, описывали героя истории совершенно по-разному. Ознакомившиеся с первым списком люди дали герою рассказа более положительную характеристику, чем те, которые слышали слова из второго списка. Услышанные перед чтением рассказа слова повлияли на то, как люди оценивали человека в одной и той же ситуации.

Наше первое впечатление оказывает на нас самое сильное воздействие. Это было доказано в ходе эксперимента, при котором участникам необходимо было быстро рассчитать результат следующего выражения:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8.$$

Второй группе нужно было рассчитать результат выражения:

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1.$$

(Попытайтесь быстро оценить, не проводя детальных расчетов, чему равен результат этого многократного умножения.) Результат оказался достаточно интересным - оценка участниками первой группы была стабильно ниже, чем оценка, данная участниками из второй группы. В среднем участники из первой группы предполагали, что результат составит около 512. Участники из второй группы называли цифру, близкую в среднем к 2250. Согласитесь, что эта разница достаточно велика. Люди, которые видят сначала небольшие цифры, находятся под их влиянием. Соответственно их результаты получаются значительно ниже, чем у людей, которые сначала видят большие цифры. Первые цифры оказывают непропорционально большой эффект. Как ни странно, но обе группы значительно недооценили величину произведения, которая на самом деле составляет 40320. А какой была ваша догадка?

Типичный пример ошибки вследствие доступности информации связан с тем, как мы используем в качестве аргумента запомнившийся нам, но неполный объем информации, вместо того чтобы использовать более взвешенный подход. Например, ваш собеседник может сказать: «Я не думаю, что курение так уж вредно. Мой дядя Артур курил по 20 сигарет в день и прожил до 92 лет». История про дядю Артура может легко вам запомниться, однако понятно, что его

пример не является репрезентативным для всей популяции курильщиков. Точно так же, ваш собеседник может сказать: «Итальянцы очень любят азартные игры. Я знал трех из них, которые не могли ни дня прожить без игры». Мнение этого человека, безусловно, предвзято, так как он делает вывод на основании знакомства с тремя итальянцами, а не с тысячами других представителей той же нации, совершенно не интересующихся азартными играми.

ОШИБОЧНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИЧИНЫ

В 1930-х в известном медицинском журнале была опубликована статья, в которой утверждалось: жители Новой Англии, Миннесоты и Висконсина чаще заболевают онкологическими заболеваниями, чем жители южных штатов. Более того, в ней говорилось, что раковые заболевания распространены в Швейцарии и Великобритании сильнее, чем в Японии. Было известно, что население Новой Англии, Миннесоты и Висконсина пьет больше молока, чем жители южных штатов. Аналогичным образом жители Швейцарии и Великобритании употребляли больше молока, чем японцы. Была выявлена значительная со статистической точки зрения корреляция между количеством выпиваемого молока и количеством онкологических заболеваний. Авторы статьи пришли к выводу о том, что употребление молока приводит к росту раковых заболеваний. Многие посчитали наличие корреляции достаточным основанием для правильности этого вывода. На самом деле это заключение было ошибочным. Более тщательное исследование показало, что жители регионов, в которых употреблялось больше молока, были в среднем более зажиточными и жили дольше, чем жители тех регионов, где не принято пить молоко. От раковых заболеваний страдают в основном пожилые люди, поэтому нет ничего удивительного в том, что случаи таких заболеваний чаще выявлялись в регионах с более высокой продолжительностью жизни²³.

В другом исследовании утверждалось, что зарплата людей с высшим образованием выше, чем у неокончивших университет. Соответственно делалось заключение о том, что наличие диплома напрямую связано с ростом благосостояния. Это привело к тому,

²³Sutherland, «Irrationality», p. 134.

что вместо безвозмездных грантов студентам начали выдавать кредиты на учебу под процент. Более того, серьезно обсуждался вопрос о введении особого «налога на выпускников университетов». Но насколько оправданным было такое заключение? Люди, поступавшие в университеты, были, по всей видимости, более развитыми с точки зрения интеллекта, могли лучше сформулировать и выразить свои мысли, успешно пройти экзамены. Они лучше запоминали информацию и более эффективно решали проблемы. Именно эти качества (а отнюдь не наличие диплома) позволили им преуспеть в современном мире. Диплом никак не связан с их успехами и более высокой зарплатой; они смогли получить образование благодаря своим личностным качествам.

Обычно искажением причинно-следственной связи грешат газеты. Так, если в городе А наблюдается больше случаев лейкемии, чем в городе В, то из прочитанного в газетах можно прийти к выводу: в городе А творится что-то неладное, что и приводит к росту заболевания. В Великобритании было высказано предположение о возможной связи между вакцинацией детей против кори, эпидемического паротита и краснухи и ростом случаев аутизма. Несколько газет опубликовали страшилки, грешившие крайней степенью преувеличения этой точки зрения. И хотя проведенное впоследствии тщательное расследование фактов опровергло наличие этой связи, газеты продолжали публиковать все новые пугающие истории. Многие родители отказывались от вакцинации детей, в результате чего разразилась эпидемия кори, поставившая под угрозу жизни сотен детей.

Нам следует остерегаться ошибок в формировании причинно-следственной связи. Для этого достаточно представить себе, какие иные причины могли привести к известному нам результату. Возможно ли наличие некоего первоначального фактора, влияющего и на причину, и на следствие (и на получение высшего образования, и на рост доходов выпускников)? Возможно, существует некий внешний фактор, например, рост частоты раковых заболеваний вызывается увеличением продолжительности жизни, а не количеством выпитого за всю жизнь молока?

ОШИБКА ИГРОКА

Вероятность того, что три монеты, подброшенные в воздух, упадут на одну и ту же сторону, достаточно высока и составляет один к четырем. Однако вероятность того, что на одну и ту же сторону упадут

100 монет, одновременно подброшенных в воздух, астрономически мала. Это пример действия закона больших чисел. Тем не менее многие люди неверно истолковывают этот закон, и предполагают, что вероятности независимых событий объединяются каким-то рациональным и продуманным образом. Именно в этом и заключается «ошибка игрока», о которой мы уже рассказывали в главе 15 «Научитесь работать с вероятностями». Следует помнить: у монет, колеса рулетки и игральные кости нет памяти о прошлом. На их поведение совершенно не влияет то, что произошло с ними до этого.

ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ, СВЯЗАННОЕ С ПОДТВЕРЖДЕНИЕМ ФАКТОВ²⁴

Это предубеждение представляет собой склонность выбирать из всего набора информации факты, подкрепляющие нашу теорию, а не опровергающие ее. Яркий тому пример связан с работой Питера Вейсона, о которой мы рассказывали в главе 1 «Необходимость иного мышления». Люди не склонны обращать внимание на факты, противоречащие их теории, скорее, они ищут свидетельства, соответствующие ей.

ИЛЛЮЗИЯ КЛАСТЕРИЗАЦИИ²⁵

Здесь речь идет об ошибочном выявлении тенденций там, где они на самом деле отсутствуют. Так как нам нравятся порядок и рациональность, мы склонны стремиться к упорядоченности и находить причину для каждого следствия. Исследование Томаса Гилевича показало, что люди достаточно легко ошибаются, находя наличие связей между независимыми явлениями. Иллюзия кластеризации является причиной возникновения суеверий, псевдонауки и теорий заговора, стремящихся найти связь между совершенно случайными событиями. Суды над ведьмами в Средние века являлись ярким примером отчаянного (и ошибочного) поиска причин и происходивших в то время событий. Если в какой-то деревне происходил ряд неприятных происшествий, в них обвинялась ведьма, которую быстро находили и подвергали наказанию.

²⁴Confirmation bias.

Когнитивные предубеждения

В Википедии можно найти список 37 когнитивных предубеждений.

Вот лишь некоторые из них.

- Эффект повального увлечения (bandwagon effect) - это склонность делать что-то (или верить во что-то) только потому, что так поступают (или в это верят) достаточно большое количество людей. Это предубеждение связано с групповым мышлением и стадным инстинктом.
- Предубеждение в поддержку выбора (choice-supportive bias) - склонность считать сделанный выбор более хорошим, чем он был на самом деле.
- Предубеждение консерватора (conservatism bias) - склонность игнорировать последствия нового и непривычного опыта.
- Эффект владения (endowment effect) - склонность людей просить больше за продажу имеющегося у них актива по сравнению с суммой, которую они готовы были заплатить за его приобретение в прошлом.
- Избегание крайностей (extreme aversion) - склонность к избеганию крайностей, стремление выбрать некий усредненный вариант.
- Фрейминг (framing) - использование слишком узких рамок для описания ситуации или проблемы. Также эффект фрейминга означает формулирование различных выводов в зависимости от манеры представления одних и тех же фактов.
- Гиперболическое обесценивание (hyperbolic discounting) - склонность людей отдавать предпочтение текущим результатам, а не тем, которые возможны в будущем. Эта склонность усиливается по мере приближения результатов в обоих случаях.
- Иллюзия контроля (illusion of control) - склонность человеческих существ верить в свою способность контролировать или влиять на исход событий, которые на самом деле не зависят от их действий.
- Информационное предубеждение (information bias) - склонность искать дополнительную информацию даже в тех случаях, когда она не может повлиять на принятие решений.
 - Потребность в закрытии (need for closure) - необходимость достижения определенности в важном вопросе, получения ответа и избавления от ощущения долга и неуверенности. Действие этого предубеждения обычно усиливается за счет индивидуальных обстоятельств (временных ограничений или давления со стороны социума).

- Боязнь чужого (not invented here) - склонность игнорировать уже существующие продукты или решения на том основании, что их источник представляется «враждебным» или «чужим».
- Предвзятость в отношении результатов (outcome bias) - склонность оценивать принятые решения на основании полученного результата без учета обстоятельств, в которых принималось то или иное решение.
- Рационализация после покупки (post-purchase rationalization) - склонность убеждать себя в оправданности произведенной ранее покупки с помощью рациональных аргументов.
- Реактивное сопротивление (reactance) - необходимость сделать что-то обратное тому, что ожидается от человека, вызванная желанием противостоять «угрозе потери права на выбор».
- Избирательное восприятие (selective perception) - влияние наших ожиданий на восприятие происходящего.
- Предубеждение в пользу существующего положения (status quo bias) - склонность людей верить в то, что будущее в целом окажется примерно таким же, как настоящее.
- Принятие желаемого за действительное (wishful thinking) - формирование убеждений и принятие решений на основе личных симпатий, а не на рациональных основаниях или фактах.
- Предубеждение, связанное с нулевым риском (zero-risk bias), - предубеждение, при котором человек стремится снизить и без того минимальный риск до нуля, а не вероятность более крупного риска в несколько раз²⁶.

²⁶Wikipedia .com, List of cognitive biases.

Глава 30

Повысьте эффективность работы своего мозга

Мозг представляет собой удивительно мощный и сложный орган. В нем имеется около 100 млрд. нейронов (нервных клеток), между которыми может быть создано свыше 100 трлн. (10^{14}) связей, называемых синапсами. Эти синапсы представляют собой основной строительный материал, из которого создаются наши мысли, идеи и воспоминания. Ваш мозг использует около четверти потребляемых вами калорий и четверть кислорода, который вы вдыхаете. Можно сказать, что мозг представляет собой самый мощный мускул вашего тела.

Существует немало свидетельств тому, что тренировка ума способствует улучшению работы мозга и позволяет противостоять распаду психики. Однако точная эффективность подобных упражнений до конца неизвестна. «Вне всякого сомнения, игры способствуют развитию мозга, поскольку по мере упражнения вы начинаете играть все лучше и лучше, - утверждает Эрл Миллер, преподаватель неврологии в Массачусетском технологическом институте. - Остается лишь вопрос, в какой степени полученные навыки помогают улучшить наш повседневный мыслительный процесс. И этот вопрос показал, что изучен не в достаточной степени»²⁷. Однако многие эксперты считают, что с помощью регулярных упражнений можно улучшить краткосрочную память, сократить время реакции и повысить общий интеллектуальный уровень. Кроме того, эти упражнения способны приостановить развитие болезни Альцгеймера и других изнурительных психических заболеваний. По всей видимости, регулярные мыслительные упражнения приводят к росту новых клеток мозга.

Мозг достигает пика своих возможностей в возрасте ближе к 30 годам, а затем следует долгий, медленный спад в качестве его функционирования. Мозг начинает сжиматься, а наши мыслительные способности постепенно снижаются. Упражнения способны замедлить скорость этого снижения. «Люди начинают все чаще понимать, что загрузка мозга решением задач может приводить к позитивным последствиям, - говорит доктор Джин Коэн, директор Центра по проблемам старения, здравоохранения и гуманитарных наук (университет Джорджа Вашингтона). - Каждый раз, когда вы ставите перед своим мозгом новую задачу, он физически меняется, в нем появляются новые клетки».

²⁷BiyariAppleyard (2008) «Can everyone be an Einstein?», SundayTimes, 16 November.

Мозг хорошо адаптируется и развивается с помощью повторяющейся деятельности. Поэтому если вы каждый день занимаетесь решением кроссвордов, можно предположить, что в 80 лет вы будете разгадывать их так же хорошо, как и в 30. Отличными упражнениями для тренировки мозга являются игры: головоломки, загадки, шахматы, «Эрудит» и проч. Такое же влияние на мозг оказывает чтение.

Писатель и нейрофизиолог Нэнси Андеасен выдвинула четыре предложения²⁸. Она рекомендует посвящать 30 минут в течение каждого дня следующим занятиям:

1. Выберите новую и незнакомую вам область знаний и начните ее изучать во всех деталях.
2. Найдите время для медитации или размышлений.
3. Практикуйтесь в наблюдении и описывании вещей и событий.
4. Активно воображайте.

Ян Робертсон, профессор психологии Дублинского тринити-колледжа, говорит: «Мозг является пластичным - он меняется и физически перестраивается в зависимости от получаемого опыта»²⁹. Робертсон подтверждает этот тезис данными исследования мозга водителей лондонских такси, проведенного доктором Элеонорой Мак-Ги в 2000 году. В результате исследования было установлено, что мозг водителей постепенно увеличивался в размерах, чтобы помочь им сохранить в памяти подробный образ карты города. Сканирование мозга показало: размер их гиппокампуса значительно больше, чем у обычных людей. Гиппокампус связан с навигацией. Чем больше лет водитель такси занимался своим делом, тем крупнее был его гиппокампус.

Ян Робертсон рекомендует читать вслух за завтраком, создавать список объектов, имеющих некую единую черту (к примеру, покрашенных в синий цвет или заканчивающихся на букву «а»), а также менять руки при выполнении повседневных занятий. Например, если вы правша, то начните время от времени причесываться левой рукой. Эти упражнения заставят ваш мозг работать более упорно и справляться с неожиданными заданиями.

²⁸Appleyard, «Can everyone be an Einstein?».

Anna van Praagh (2008) «Give your brain a workout», Daily Telegraph, 6 October.

Каким образом мы можем развить этот мускул и заставить его работать с полной отдачей? Вот лишь несколько важных дел, которыми необходимо для этого заниматься:

1. *Используйте мозг, или вы его потеряете.* Если вы все время лежите в постели, то ваши мускулы ослабевают. Если вы постоянно смотрите телевизор, то ваш мозг теряет свою силу. Подобно любой другой мышце ваш мозг реагирует на здоровые и энергичные упражнения. Различные исследования показали, что люди, активно использующие свои мозги, в меньшей степени страдают от когнитивных расстройств, последствий старости или болезни Альцгеймера в старшем возрасте. Существует множество способов стимулировать и упражнять ваш мозг. Попробуйте заняться некоторыми из игр, упомянутых в следующей главе.
2. *Питайтесь ваш мозг.* Исследования наглядно показывают, что одни пищевые продукты помогают функционированию головного мозга, а другие тормозят его деятельность. Лучшей пищей для мозга являются свежие фрукты и овощи. ОTM обеспечивают мозг антиоксидантами, нерафинированными углеводами и фолиевой кислотой. Цельное зерно, овсянка и чечевица помогают нам получить достаточное количество тиамина и правильных видов углеводов. Отличной едой является жирная рыба и льняное масло, содержащее жиры Омега-3. Вам необходимы белки, которые можно получить, потребляя яйца, рыбу и постное мясо. Для человека крайне важен витамин D, который можно получить, потребляя некоторые виды молочных продуктов или просто гуляя в солнечную погоду. Помимо этого, необходимо пить достаточное количество воды, фруктовых соков или травяного чая. Напротив, что алкоголь, большинство видов лекарств, сахар и жиры вредны для мозга, особенно при регулярном употреблении в больших дозах³⁰.
3. *Не переставайте учиться.* Лучший способ упражнять ваш мозг - это заниматься постоянным обучением

³⁰В книге «20/20 Thinking», написанной Maggie Greenwood-Robinson (Avery. New York. 2003) содержится достаточно большой перечень пищи, которую следует потреблять (или которой следует избегать) в процессе стимулирования умственной деятельности.

(каждый день, неделю, месяц, год). Вы можете посещать уроки в вечерних школах или на курсах, а можете также учиться с помощью книг, CD и DVD или через Интернет. Исследования показывают, что обучение само по себе помогает развитию мозга и повышению продолжительности его работы, независимо от изучаемого предмета. По всей видимости, хорошо образованные люди в меньшей степени подвержены психическим расстройствам и дегенеративным заболеваниям головного мозга.

4. *Разнообразие - это соль жизни.* Постоянное занятие одним и тем же делом не обеспечивает достаточного объема физических упражнений для вашего мозга. Его работу можно стимулировать с помощью разнообразных занятий, разных способов проведения досуга и развлечений, бесед, поездок и социальной деятельности. Необычные занятия позволяют использовать мозг по-новому и заставляют его адаптироваться к изменениям. К примеру, попробуйте перевернуть эту книгу вверх ногами, а затем продолжить чтение. Вашему мозгу поначалу будет сложно адаптироваться к новой ситуации, однако постепенно он сможет это сделать.
5. *Физические упражнения.* Спорт и физические упражнения полезны для мозга, причем, не в последнюю очередь, за счет усиления притока крови и кислорода к вашей голове. Быстрая ходьба или бег являются хорошими упражнениями, но еще лучше будет, если вы займетесь деятельностью, требующей мышления и координации. Игроки в гольф, задумывающиеся о том, как будут наносить удар, или теннисисты, пытающиеся перехитрить своих соперников, занимаются одновременно физическими и психическими тренировками. Хорошими упражнениями являются танцы - сальса и танго, поскольку для достижения успеха вам нужно одновременно сосредоточиться на ритме, последовательности шагов, координации и движений.
6. *Спите спокойно.* Сон помогает мозгу и телу обновиться и восстановиться. Перерыв на сон в процессе решения проблемы может привести к появлению более хороших идей. Сон укрепляет и улучшает нашу память. Убедитесь в том, что вы имеете возможность хорошо выспаться ночью. Сделайте несколько физических

упражнений перед сном, при этом избегайте обильного питания или употребления кофеина. Спите в удобной и жесткой кровати в хорошо проветриваемой и тихой комнате. Исследование, проведенное в Канаде, показало, что студенты, которые в течение дня готовились к экзамену, а затем спокойно спали всю ночь, вспоминали пройденный материал гораздо лучше, чем те, которые провели всю ночь за зубрежкой.

7. *Читайте.* Чтение хороших книг, статей и журналов является одним из наилучших способов получения новой информации и стимулирования деятельности мозга. Найдите время для ежедневного чтения серьезной литературы (см. главу 13 «Развивайте вербальное мышление»).
8. *Запоминайте.* Практикуйте свои способности к запоминанию. Обратите внимание на упражнения и методы, описанные в главе 21 «Максимизируйте свою память». Работайте со своей памятью каждый день, и она сможет значительно улучшиться.
9. *Используйте цифры.* Сознательно занимайтесь арифметическими упражнениями, и делайте это ежедневно. Меньше используйте для расчетов ваш калькулятор или компьютер - постарайтесь больше считать в уме. Проверьте счет или чек, который вы получаете в супермаркете или ресторане. Заранее рассчитайте, какую сдачу вы получите, а потом проверьте свои расчеты. Занимайтесь всеми четырьмя арифметическими действиями - сложением, вычитанием, умножением и делением. Это станет отличным упражнением для вашего мозга.
10. *Слушайте музыку.* Слушайте ее внимательно. Музыка представляет собой язык, использующийся человеком для коммуникации. Она сильно отличается от обычной речи, и воспринимается практически одинаково, независимо от того, на каком языке вы обычно говорите. Слушание музыки помогает вам развить и стимулировать определенные зоны мозга, способствуя, помимо этого, изменению настроения. Неважно, какую музыку вы слушаете в тот или иной момент. Задайте себе вопрос: «Что и как пытался донести до меня композитор?». Попробуйте услышать, как звучат различные

инструменты, улавливайте их соло и постарайтесь понять, каким образом композитор объединяет их звучание для достижения требуемого эффекта. Обращайте внимание на мелодию, гармонию, тональность, ритм и тембр. Обратите внимание на использование повторов, развитие музыкальной партии и контрасты музыкальной темы. Можете ли вы заметить момент перехода от мажора к минору? Удастся ли вам уловить переход от одной тональности к другой? Богатство музыки является поистине удивительным, и каждый из нас имеет возможность научиться воспринимать ее во всей красе.

11. *Изучите иностранный язык.* Используемый нами язык помогает нам сформировать путь мышления. Изучение другого языка и получение новой информации о культуре другой страны расширяет кругозор и помогает нам увидеть многие вещи по-новому. Попробуйте вернуться к изучению иностранного языка, которым вы занимались в школе, или попытайтесь начать изучать новый язык с нуля. Посетите курсы по обучению разговорной речи. Это может оказаться для вас большим испытанием, так как ваш мозг пытается справиться с коммуникацией, строящейся по непривычным правилам в то время, как ваш словарный запас является крайне ограниченным. Смотрите фильмы на иностранных языках. Читайте газеты и книги (в том числе детские). Начните переписку с жителем другой страны. Посетите другую страну и пытайтесь разговаривать с ее жителями на их родном языке. Вашему мозгу придется работать гораздо сильнее, чем обычно, однако со временем он адаптируется и разложит всю необходимую информацию по полочкам.
12. *Учите других.* Старая поговорка гласит: «Если хочешь чему-то научиться, попробуй научить этому других». Процесс преподавания ставит перед любым мыслителем целый ряд интеллектуальных и личных задач. Каким образом вы планируете помочь студентам научиться чему-то новому? Можете ли вы помочь им самостоятельно понять или открыть для себя что-то новое? Как сделать процесс преподавания интересным? Если вы делаете все правильно, то начинаете учиться одновременно с ними.

13. *Общайтесь с интеллектуально развитыми людьми.*
Проводите время с людьми, которые вам интересны, интеллектуально развиты, начитаны, хорошо информированы, упрямы и которые стимулируют вас к действиям или приводят в хорошее расположение духа. Если вы не знаете, как их найти, создайте план, направленный на решение этой задачи. Старайтесь избегать людей, общение с которыми кажется вам скучным, однообразным или повторяющимся. Установите более тесный контакт с теми, кто способен поднимать интересные темы, имеет свой взгляд на мир, способен пересмотреть свое мнение и заставить вас подумать о чем-то новом. Не стоит ограничивать свое общение с людьми, способными говорить лишь о будничных проблемах, не имеющими собственного мнения или склонными постоянно с вами соглашаться. Мы не говорим о том, что вы должны превращаться в сноба или приверженца элитарного общения. Речь идет о питании вашего мозга необходимыми для его развития идеями и темами для дискуссий.
14. *Займитесь благотворительной деятельностью.*
Это поможет вам поставить себя в непривычную ситуацию, в которой вы можете одновременно помочь людям, и в то же время научиться у других чему-то новому.
15. *Пойте.* Начните петь в хоре. Это поможет вам научиться выстраиванию гармонии с другими людьми.

Наше обращение к вам предельно ясно. Ваш мозг нуждается в упражнениях, стимулировании и постановке новых задач.

Глава 3 1

Игры для людей,
которые управляют
незаурядным мышлением

Яркие мыслители получают удовольствие и дополнительную стимуляцию от ярких и интересных игр. Они используют игры для тренировки своего ума и способности к здравым суждениям в процессе борьбы за победу. Вы можете получить массу удовольствия, выбрав для себя любую из хороших игр. В детстве вы, вероятно, играли в простые карточные игры, шашки и крестики-нолики. Благодаря играм у детей развиваются многие навыки, однако взрослые часто отказываются от привычки играть, и, следовательно, теряют возможность как для развлечения, так и для тренировки своего мозга. Вот лишь несколько примеров наших рекомендаций по проведению свободного времени. Подарите себе какую-нибудь из указанных ниже игр на Новый год.

ляют собой самый наглядный пример борьбы двух умов. Шахматы учат стратегии и тактике, позиционной игре, а также наглядно демонстрируют преимущества абсолютной концентрации. Набор для игры в шахматы должен быть в каждом доме. Уметь играть в шахматы должен каждый ребенок. Удовольствие этого процесса доступно каждому.

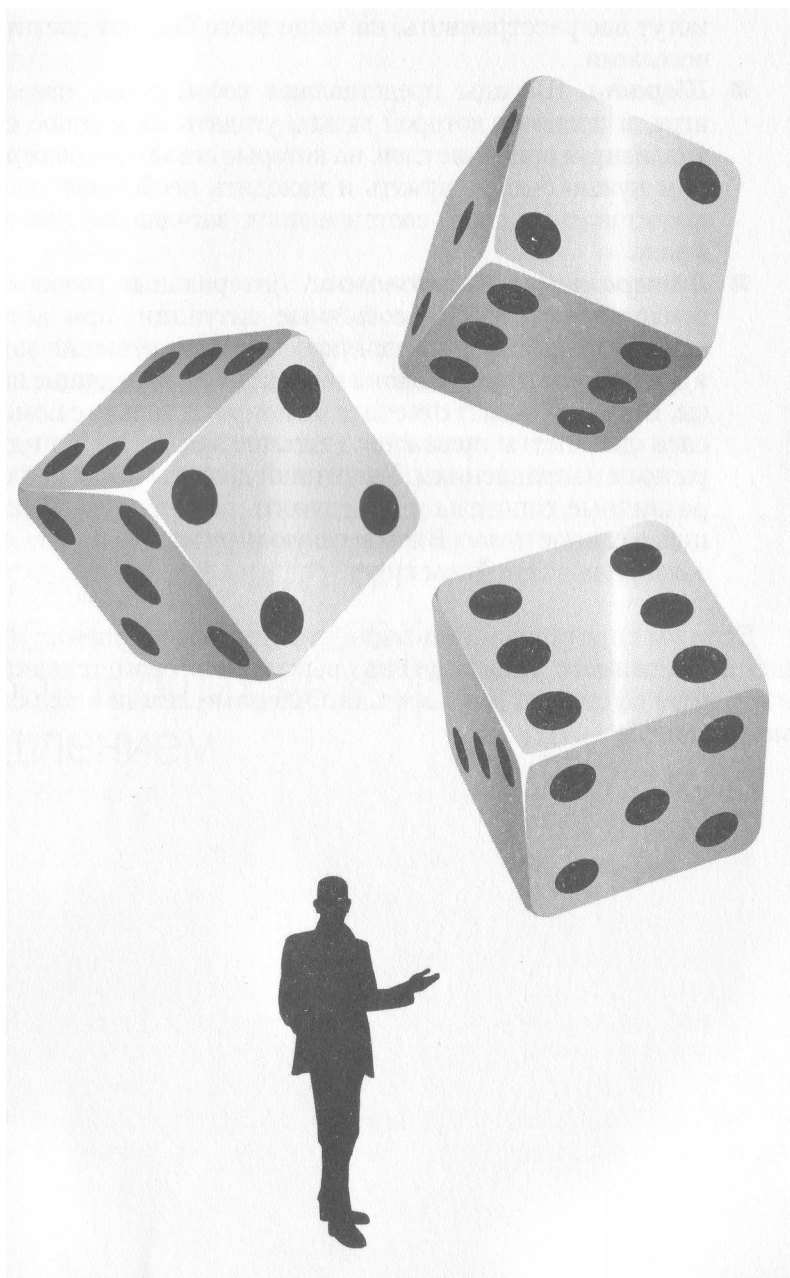
словами. В эту игру можно играть вдвоем, вчетвером или пятером, но лучше всего играть в паре. Роль фактора удачи в ней минимальна. Вы должны составить максимальное количество слов с использованием имеющихся у вас букв и с учетом положения других букв на доске. Умелые игроки могут находить потрясающие комбинации. Они знают огромное количество длинных и коротких слов и ловко используют их в игре.

- *Монополия*. Придя к власти на Кубе, Фидель Кастро запретил эту игру, поскольку считал, что именно она представляет собой модель капитализма. В игре присутствует большой элемент удачи, однако опытный игрок всегда побеждает, так как он умеет сосредотачивать внимание на нужных ресурсах и быстро пользоваться завоеванными позициями. Эта игра учит основам торговых навыков и применения теории вероятности.
- *Бридж*. В мире существует множество карточных игр, но, пожалуй, именно бридж является лучшей из них. Торговля и розыгрыш карт представляют собой два разных и не связанных друг с другом навыка, что придает каждой партии свою уникальность. Хорошие игроки запоминают разы-

грешные карты и могут легко определить, какие именно из них скрыты от их внимания. Большинство игроков в бридж поначалу играли в вист.

- Cluedo. Это очень популярная и веселая семейная игра. Мо-жете ли вы сопоставить свои догадки и имеющиеся подсказки, для того чтобы выяснить, кто является убийцей³¹?
- Нарды. Нарды представляют собой великолепную игру для двух игроков, в которой перемешаны удача, мастерство и азарт. Вы вольны выбрать рискованную или безопасную стратегию, а время от времени можете удваивать стоимость игры.
- Покер. Некоторые люди ошибочно считают, что суть покера заключается в блефе. На самом деле покер представляет собой серьезное интеллектуальное упражнение, в котором умелые игроки быстро считают вероятности и читают мыс-ли своих противников. Для успеха в этой игре вам нужны стальные нервы и отличное знание статистики. Изучение игры может обойтись вам достаточно дорого, а порой даже быть опасным, но можно смело сказать, что покер является одним из лучших способов времяпрепровождения.
- Dingbats. Эта игра представляет собой ребусы или головоломки, для решения которых необходимо понять, какая распространенная фраза зашифрована за теми или иными символами. Совет игрокам: говорите, что вы видите, но обладаете ли вы достаточной степенью латерального мышления, чтобы увидеть ответ?
- Articulate. Это прекрасная игра со словами для компании друзей или семьи. Вы должны быстро описать членам своей команды загаданное понятие другими словами.
- Trivial Pursuit. Эта игра представляет собой прародителя всех игр, связанных с решением задач. Она требует не толь-ко наличия обширных знаний, но и способности к творческому мышлению, присущему любителям головоломок.
- Pictionary. В ходе этой игры вы должны с помощью рисуемых вами картинок объяснить своим товарищам то или иное выражение. Игра помогает вам развить навыки мышления с помощью графических образов. Иногда результаты

³¹ Подробнее об этой игре можно узнать по адресу <http://ru.wikipedia.org/wiki/Cluedo>. Русскоязычная версия игры выпускается с 2009 года (прим. перев.).



Могут вас расстраивать, но чаще всего бывают достаточно веселыми.

- *Шарады.* Шарады представляют собой давно известную игру, в процессе которой можно угадать загаданное слово, анализируя описание слов, на которые его можно разложить. Вам нужно быстро думать и находить необычные способы представления слов, составляющих загаданное слово или фразу.

представляют собой необычные ситуации, при которых один человек знает загаданное слово или решение задачи, а другие участники должны задавать ему наводящие вопросы. Ведущий может отвечать на вопросы только с помощью слов «да», «нет» и «неважно». Решение задачи может идти по разным направлениям. Участники должны формулировать различные гипотезы и объединять полученную информацию в единое целое. В эту веселую игру можно играть с друзьями или в семейном кругу.

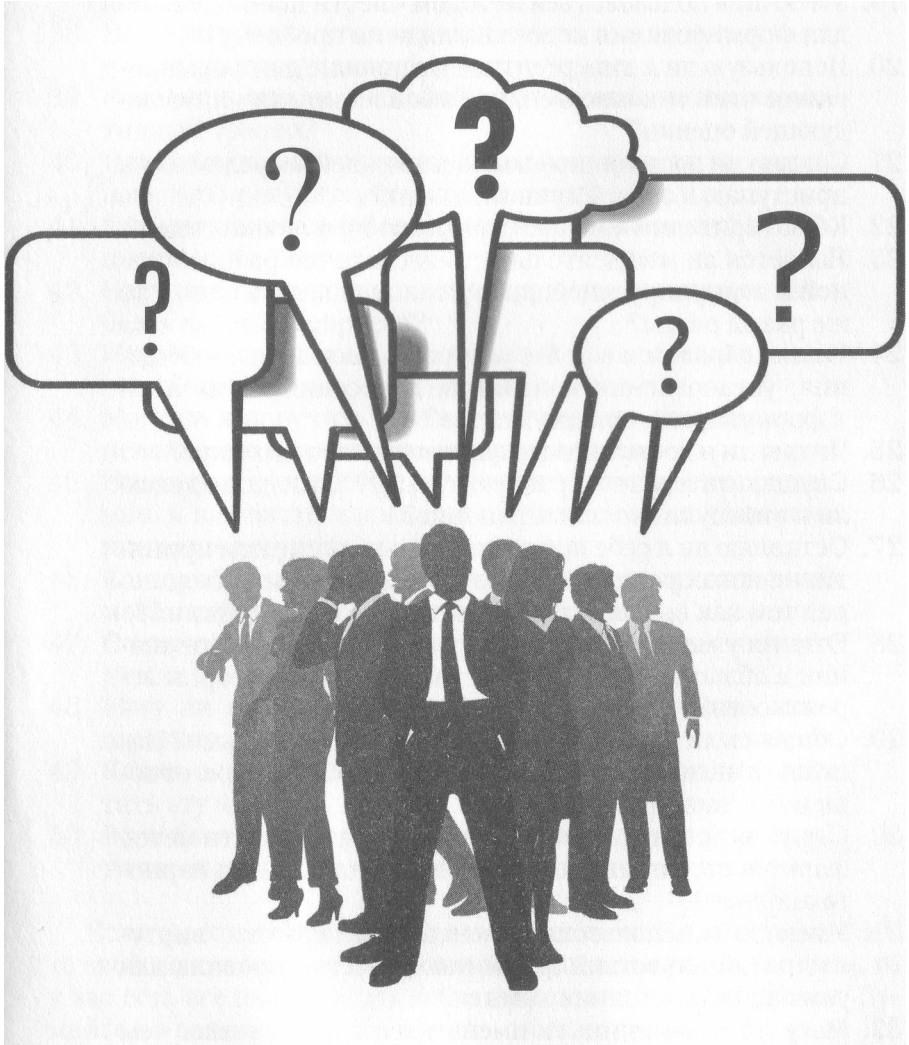
Если вы хотите испытать волнение, дух соревнования и ощущение истинного удовольствия, выключите свой телевизор и поиграйте со своими друзьями или членами семьи в эти старомодные игры.

Глава 3 2

**Подведение итогов:
список занятий для людей,
управляющих незаурядным
мышлением**

Поскольку человек, который управляет незаурядным мышлением, пользуется скорее вопросами, а не ответами, позвольте мне изложить ключевые идеи этой книги в виде списка из 50 вопросов, которые вы можете задать самому себе.

1. Готов ли я принять во внимание точку зрения, противоречащую моим прежним убеждениям?
2. Открыт ли я к изучению фактов, противоречащих моим предположениям?
3. Как мог бы увидеть эту ситуацию человек со стороны?
4. Использую ли я для решения задачи правильные инструменты?
5. Каким образом я могу понять суть проблемы до того, как приступлю к ее решению?
6. Занимаюсь ли я постоянным развитием своих вербальных навыков?
7. Насколько я уверен в своих способностях использовать на практике основные математические концепции?
8. Рисую ли я диаграммы и картинки, помогающие понять суть проблемы, объяснить ее или донести ее содержание до других?
9. Использую ли я карты ума для сбора информации и ее донесения до других?
10. Использую ли я газеты или Интернет для того, чтобы еще раз проверить свою точку зрения или пересмотреть ее?
11. Насколько я знаком со своими эмоциями и в какой степени могу их контролировать?
12. Каким образом я могу подойти к решению проблемы с необычной стороны?
13. Какие мои предположения являются доминирующими в той или иной ситуации, и что произойдет, если я откажусь от какого-то из них?
14. Умею ли я создавать новые креативные идеи с помощью случайных слов, объектов, посещений необычных мест или общения со случайным собеседником?
15. Задаю ли я достаточное количество вопросов, перед тем как погрузиться в генерирование идей?
16. Какие новые вопросы, связанные с получением информации, я мог бы задавать?



17. Насколько внимательно и тщательно я слушаю ответы, которые дают люди на мои вопросы?
18. Какие необычные сочетания и комбинации я мог бы использовать?
19. Умею ли я пользоваться методом «шести шляп» де Боно для формирования нового взгляда на проблему?
20. Использую ли я дивергентное мышление для формирования идей и конвергентное мышление для их последующей оценки?
21. Создаю ли достаточное количество идей, перед тем как приступаю к отбору лучших из них?
22. Какие критерии я использую для отбора лучших идей?
23. Является ли моя деятельность достаточно разнообразной и стимулирующей, либо я склонен делать одно и то же раз за разом?
24. Каким образом я мог бы улучшить свои навыки общения, установления контактов, донесения своих идей и формулирования аргументов?
25. Читаю ли я достаточное количество хороших книг?
26. Слушаю ли я разнообразную музыку? Если да, то делаю ли я это случайно или осознанно?
27. Оставляю ли я себе время на размышление при принятии важных решений и даю ли моим идеям время, перед тем как выбрать тот или иной вариант действий?
28. Есть ли у меня необходимость освежить в памяти знания в области математики, статистики или теории вероятности?
29. Общаюсь ли я с позитивно настроенными людьми? Насколько позитивным является мое собственное отношение к жизни?
30. Стоит ли мне использовать в своей деятельности метод формального принятия решений, носящий имя парного анализа?
31. Умею ли я использовать ментальные крючки, виртуальные путешествия или мнемонические правила для улучшения состояния памяти?
32. Могу ли я запоминать имена людей еще лучше, чем прежде?
33. Часто ли я бываю в новых местах и знакомлюсь с новыми людьми?
34. Учусь ли я на своих ошибках сознательным образом?

35. Насколько спокойно я отношусь к риску и неудачам?
36. Какие истории я использую для улучшения коммуникации и обучения?
37. Каким образом я могу добавить в свою жизнь чуть больше юмора?
38. Верю ли я в то, что могу привнести в этот мир что-то по-настоящему ценное?
39. Разговариваю ли я с собой как строгий, но конструктивный тренер?
40. Испытываю ли я чувство благодарности за все хорошее, что присутствует в моей жизни?
41. Есть ли у меня четкие, записанные на бумаге SMART-цели?
42. Настолько сильно я концентрируюсь на решении наиболее важных вопросов?
43. Могу ли я преодолеть склонность к промедлению и сделать больше?
44. Могу ли я поручить другим или вообще отказаться от исполнения задач с низким приоритетом?
45. Насколько дисциплинированным является мое мышление, и как часто я попадаю в процессе мышления в те или иные ловушки?
46. Каким образом я мог бы еще сильнее тренировать свой мозг, причем делать это с удовольствием?
47. Слежу ли я за своим здоровьем и достаточно ли много я сплю?
48. Могу ли я внушать свои мысли другим людям, поощрять их и побуждать к действиям?
49. Какие первоочередные шаги я сделаю, закончив читать эту книгу?
50. Если бы я мог достичь в своей жизни всего, что захочу, то что я сделал бы в первую очередь?

Если вы задаете вопросы, развиваете свои навыки, упражняете свой мозг и подходите к решению проблем с разных сторон, то у вас есть все шансы стать более эффективным мыслителем. Думайте по-разному, думайте лучше, становитесь ярче!

Приложение 1

Ответы

ТЕСТ В ГЛАВЕ 3

1. Ровно на полдороги - вторую половину дороги она выбегает из леса.
2. В полной темноте ни одно из животных не способно увидеть ничего.
3. На голове.
4. Президент остается на своем посту.
5. Человек бросает мяч вверх.
6. В итоге у фермера образуется один большой стог.
7. ХЛЕБ.
8. Он до сих пор жив.
9. Ни одного. Как только вы начнете есть первый банан, ваш желудок уже не будет пустым.
10. Яма.

Правильными считаются только эти ответы. На сколько вопросов вы смогли ответить правильно? Хорошим показателем считается правильный ответ на семь и более вопросов.

ЗАГАДКА ПРО ЧЕЛОВЕКА В ЛИФТЕ В ГЛАВЕ 9

Этот человек - карлик. Он может дотянуться до кнопки первого этажа при движении вниз, однако, собираясь ехать вверх, может дотянуться только до кнопки седьмого этажа.

Приложение 2

Библиография и дополнительные информационные источники

1. Claxton, Guy (1998) *Hare Brain, Tortoise Mind*, Fourth Estate, London.
2. Greenwood-Robinson, Maggie (2003) *20/20 Thinking*, Avery, New York.
3. Hsu, Jeremy (2008) *The secrets of storytelling: why we love a good yarn*, *Scientific American*, September.
4. Jones, Morgan (1998) *The Thinker's Toolkit*, Three Rivers Press, New York.
5. McCoy, Charles (2002) *Why Didn't I Think of That?*, Prentice Hall, Paramus, NJ.
6. Peale, Norman Vincent (1990) *The Power of Positive Thinking*, Vermilion, London.
7. Salovey, Peter, Bracke, Marc and Mayer, John (2004) *Emotional Intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model*, National Professional Resources, Port Chester, NY.
8. Sloane, Paul (1991) *Lateral Thinking Puzzlers*, Sterling Publishing, New York.
9. Sloane, Paul (2006) *The Leader's Guide to Lateral thinking Skills*, Kogan Page, London.
10. Sloane, Paul (2007) *The Innovative Leader*, Kogan Page, London.
11. Sloane, Paul and MacHale, Des (1997) *Perplexing Lateral Thinking Puzzles*, Sterling Publishing, New York.
12. Sloane, Paul and MacHale, Des (2003) *Sit and Solve Lateral Thinking Puzzles*, Sterling Publishing, New York.
13. Sutherland, Stuart (2007) *Irrationality*, Pinter & Martin, London.
14. Taleb, Nassim (2008) *The Black Swan*, Penguin, London.
15. Wolff, Jurgen (2008) *Focus: The power of targeted thinking*, Prentice Hall, Harlow.
16. Джеймс Л. Адаме. Разблокируй свой разум. Техника поиска оригинальных решений сложных проблем и генерации гениальных идей. - Эксмо, 2008. - 352 с.
17. Тревис Бредберри, Джин Гривз. Эмоциональный интеллект. Самое важное. - АСТ, АСТ Москва, 2008. - 192 с.
18. Тони Бьюзен. Думай эффективно. - Попурри, 2009. - 104 с.

19. Тони Бьюзен. Простые методы развития интеллекта. - Попурри, 2010. - 192 с.
20. Майкл Дж. Гелб. Научитесь мыслить и рисовать как Леонардо да Винчи. - Попурри, 2004. - 432 с.
21. Малькольм Гладуэл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. - Альпина Паблишерз, 2010. - 256 с.
22. Малькольм Гладуэл. Озарение. Сила мгновенных решений. - Альпина Паблишерз, 2010. - 254 с.
23. Дэниель Гоулман. Эмоциональный интеллект. - АСТ, АСТ Москва, 2008. - 480 с.
24. Эдвард де Боно. Управление мышлением. - Попурри, 2010. -
25. Эдвард де Боно. Учите своего ребенка мыслить. - Попурри, 2008. - 432 с.
26. Дейл Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. - Попурри, 2009. - 768 с.
27. Стивен Д. Левитт, Стивен Дж. Дабнер. Фрикономика. Мнение экономиста-диссидента о неожиданных связях между событиями и явлениями. - Вильямс, 2007. - 288 с.
28. Нассим Николас Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. - Колибри, 2009. - 528 с.
29. Джек Фостер. Откуда берутся идеи. - Попурри, 2009. - 192 с.