

21 спосіб мислити креативно
Майкл Міхалко

Звідки Сальвадор Далі черпав ідеї для своїх картин? Він сідав у крісло, під підлокітник якого ставив залізну тарілку. Потім клав на нього руку із затиснутою в ній залізною ложкою. Коли художник майже засинав, ложка падала, голосно дзенькаючи. Митець прокидався, і цієї миті, коли мозок перебував на межі між сновидіннями та реальністю, йому являлися знамениті образи. Та не кваптеся бігти на кухню за посудом! Ваша доза креативу та ідей – у цій книжці. Сотні трюків, підказок, історій геніїв, головоломок, вправ та мозкових штурмів – креативу бути!

Майкл Міхалко

21 спосіб мислити креативно

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі без письмового дозволу видавництва

Дизайнер обкладинки Костянтин Кізуб

© Michael Michalko, 1991, 2006

© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2019

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2019

* * *

Ця книга й моя любов присвячуються Анні, дружині й партнерові, яка назавжди поселилася в моєму серці

Подяка

Дякую Шарлотті Бруні, адміністраторці парафії Сент-Вінсент де Пол у Черчвіллі, що в Нью-Йорку, за пробудження в мені віри та за нагадування про найважливішу річ у житті, про яку я було вже давно забув. Шарлотта нагадала мені про схожість природи почуттів переважної більшості сущих на землі людей. Безперечно, ми різнимось частиною своїх почуттів. Бо кожен із нас свідомий якихось власних особливостей, кожному притаманний унікальний характер. І саме це мають на увазі, коли говорять про різноманітність і зіставлення почуттів. Але ця частина становить лишень десять відсотків від загального обсягу почуттів. Дев'яносто відсотків – однакові для нас усіх, і ми їх переживаємо однаково. На жаль, переважна більшість людей забула про спільність почуттів, загубила її в безладі думок, конфліктів і особистісних відмінностей, озвучених урядами, релігіями, політиками, ученими, знаменитостями і, зрозуміло, усюдисущими та всемогутніми медіа. Дисгармонія та розрізненість віддалили нас одне від одного, тож наші серця зачерствіли. Постала гостра потреба як у нехтуванні голосами розбрату, так і в плеканні пошанівку та поваги до велетенського океану – отих дев'яноста відсотків почуттів, однакових для нас усіх. Якби ми так вчинили, то мали б уже, мабуть, «рай на землі».

Увага! Ця книга – для мавпочок!

Ваш потенціал у сфері новаторства, креативності, навіть обдарованості та успіху істотно залежить від ставлення до справи. Існує два головних види ставлення до справи, які умовно я поділяю на «котяче» та «мавпяче», беручи до уваги реакцію цих тварин на стреси та зміни.

Коли мале кошеня потрапляє в незвичну обстановку або відчуває загрозу, то воно нічого не робить, лише нявкає й чекає, поки прийде мама й віднесе його в безпечне місце. На відміну від кошеняти, маленьке мавпеня щодуху біжить до матері й за найменшої небезпеки вистрибує їй на спину. А тоді іде собі верхи, щосили вчепившись за материну спину.

Людям із «котячим» підходом до справи – тим, що починають жалібно просити допомоги, щойно наражаються на якісь труднощі чи небезпеку, – книга не стане у великій пригоді. Прийоми, викладені тут, розраховані на «мавпочок», тобто на тих, хто прагне самостійності, хоче працювати над розвитком своєї ділової креативності, над новими підходами до розв'язання завдань... На тих, що готові скористатися реальними плодами своєї роботи.

Якщо вам притаманний «мавпячий» підхід до справи й ви хочете познайомитися з оригінальними ідеями для поліпшення ділового й особистого життя, тоді ця книжка саме для вас. Я запрошую вас узяти участь у креативних іграх, щоб надалі ви змогли їх використати для вироблення ідей, здатних докорінним чином змінити ваше життя. «21 спосіб мислити креативно» – це серйозні

креативні прийоми, що наочно покажуть, як отримувати нові ідеї. Усе інше залежить тільки від вас.

(Також не варто розчаровуватися та втрачати надію всім тим, кому притаманний «котячий» підхід до справи: якщо вас не покидає бажання змінитися, то ви отримаєте найбільше користі з розділу першого «Первинна розкрутка» з усіма його вправами та заохоченнями виробити в собі «мавпячий» підхід до справи.)

Передмова до нового видання

Генерал вибирає дорогу до безпеки або до загибелі.

Сунь-цзи

Уявіть собі дерева вздовж бурхливого, відкритого всім вітрам озера. Деревам властивий патерн[1 - Зразок, система; елемент, що повторюється. (Прим. ред.)]: коли дме сильний вітер, усі вони синхронно схиляються, а сили в системі залишаються врівноваженими. Патерн дерев, рослин і їхнього коріння, яким властиво згинатися, робить їх самодостатніми й цілісними.

Уявіть собі тепер дуже похилу ділянку землі, яка легко піддається ерозії. Там недостатньо дерев для утримання ґрунту. Під час злив потоки води змивають черговий шар землі, і на ділянці утворюється яр. Тут маємо вже інший, несприятливий патерн дерев і рослин. Через бар'єр дерев і коріння земля не тримається купи. Тому щоразу, коли дме вітер або йде дощ, ерозія тільки поглиблюється. Патерном цієї системи є породження сил, які, зрештою, руйнують саму систему. Отже, ця система – саморуйнівна. Вона не спроможна утримувати сили, що в ній виникають.

Природі байдуже, є патерн творчим, а чи руйнівним. Для природи важливий процес самоорганізації різних предметів і їхня взаємодія у створенні когерентних патернів. Якщо уважно придивитися до різних природних патернів, то їхній зміст проявляється не деінде, як у динаміці. У випадку з деревами маємо взаємопов'язаність форми та змісту, коли відокремлення одне від одного – неможливе. Сприятливий патерн дерев синхронно згинатися створює гармонію та красу, а от інший патерн виявляється руйнівним і незугарним.

Те саме можна сказати й про людей. У прикладі з деревами якраз вітер, дощ, коріння та ерозія формують їхні патерни; у випадку з людьми патерни постають із сукупності людських дій. Позитивний образ людини схожий на патерн дерев і вітру, він самопідтримний і творчий; а негативний образ – це патерн дощу та ярів, схильність до саморуйнування.

Візьміть три чистих аркуші паперу й розкладіть їх на відстані кількох сантиметрів один від одного. Середній листок паперу залиште чистим. На аркуші праворуч виведіть невеличкий ромб. А на аркуші ліворуч поставте якусь закарлючку.

Який аркуш паперу найбільше схожий на ваше справжнє внутрішнє «я»? Який з трьох аркушів видається найвдалішим вашим зображенням з усіма вашими сподіваннями, страхами та вадами саме в оцю мить? Який з них найповніше відображає вашу сутність?

Більшість людей вибирають закарлючку або чистий аркуш. Майже ніхто не вибирає ромбовидної точки. А саме вона свідчить про велику зосередженість і ґрунтовність, про багатство почуттів і вагомий внутрішній потенціал. У чистому аркуші вгадується порожнеча й беззмістовність. Аркуш із намальованою закарлючкою створює враження безладу та непослідовності.

Безперечно, ви можете піддати сумніву правдивість цих тверджень. Але щоб переконати вас у їхній достовірності, хотів би запропонувати провести невеличкий мисленнєвий експеримент. Припустімо, ви перебуваєте поряд з людиною, яку страшенно любите. Також припустімо, що ви вже приготували щойно згадані три аркуші паперу. Уявіть собі, що вам потрібно вибрати аркуш паперу, який найбільше виражає вашу любов до цієї особи. Який із трьох аркушів ви виберете? Найімовірніше той, що праворуч, бо він сприймається як щось цінніше, як те, що варто подарувати найдорожчій людині, йому притаманна певна значущість.

Ми часто відчуваємо життєву порожнечу й зауважуємо непослідовність наших дій, а відтак думаємо про себе як про чистий аркуш паперу або закарлючку, але не про ромбик. Ми хотіли б вибрати ромбовидну точку, але якимось чином наше сприйняття власного «я» змушує нас відчути себе негідними цього, тому вагаємося й вибираємо закарлючку або чистий аркуш паперу. Те саме відбувається й у житті.

Нас приховано вчать, що ми живемо, а отже, є такими, якими є. Нас вчать, що люди – це відображення своїх генів, докільця та природи. Тому ми змушені бути об'єктами. Нас вчать висловлюватися без «я». Коли ми замість «я» вживаємо якусь безособову форму, то тим самим себе страшенно обмежуємо. Говорити про себе як про щось безособове, без власного «я» – це завжди самообмеження, бо в такому разі ми не діємо й стаємо не активним суб'єктом, а пасивним об'єктом. Висловившись про себе безособово, ми вже не діємо самостійно, а зазнаємо впливу з боку зовнішніх сил.

Коли ви бачите в собі об'єкта, то вірите тому, що про вас розповідають інші (батьки, вчителі, ровесники, колеги тощо). Ви стаєте тим, що про вас кажуть. Наприклад, вам хочеться стати артистом, але інші кажуть, що ви не маєте для цього таланту, освіти та потрібного хисту. Отже, безособовість каже вам: «Та за кого ти себе маєш? Ти – пересічна людина. Повертайся до реальності».

Життя Річарда Коена, автора книги «Оглушений зненацька: підвестися над хворобою», передовсім позначене хворобою. Річард хворий на множинний

склероз, по суті, нічого не бачить, майже не говорить і відчуває хронічний біль, що не дає йому спокою ні вдень ні вночі, тому чоловік потерпає від виснаження. Два спалахи раку товстої кишки за останні п'ять років призвели до серйозного розладу травлення. І хоча наразі він одужує від раку, та все одно живе в страшенному дискомфорті.

Допоки Коен мав хоча б якісь фізичні сили, то працював продюсером на CBS. Але хвороба та фізичні вади позбавили його можливості займатися багатьма видами діяльності, тому він уже починав думати про себе як про цілком нікчемну людину. Друзі та родичі радили звернутися за фаховою допомогою до психологів, але він відмовлявся, бо добре знав, що психологи завжди зосереджуються на всіляких там негараздах і вадах, а тоді пояснюють, чому людина почувається нікчемною і чому в цьому нема її вини. У такому лікуванні він не бачив жодного сенсу.

Коен усвідомлював невідворотність наслідків своєї хвороби, але також розумів, що його доля залежить від нього й тільки від нього самого. «Я можу контролювати тільки те, що відбувається в моїй голові. Найперше, що я зробив, – то подумав, хто я такий і як я можу допомогти собі в боротьбі з хворобою. Вибираючи почуття на свідомому рівні, я спроможний контролювати перепади настрою й здебільшого почуваюся добре», – пояснював він. Чоловік плекав у собі позитивне ставлення до життя, трактуючи всі переживання в позитивному руслі.

Він казав, що його життя схоже на балансування під час корабельної хитавиці. Щохвили можна послизнутися. І щохвили можна за щось схопитися. Щохвили можна впасти. Тому завжди треба бути готовим підвестися й іти далі. «Зрештою, – каже він, – я почуваюся на сьомому небі, коли підводжуся і з усмішкою рухаюся далі».

Річард Коен – суб'єкт свого життя, він сам керує своєю долею. Люди, що живуть як суб'єкти, дуже жваві та креативні. Одного дощового недільного дня в одній із кав'ярень Старого Монреаля я бачив, як із-за столика підвелася жінка й без видимої на те причини почала співати оперну арію. На її обличчі грала усмішка, було видно, що вона почувається дуже невимушено. Мала на голові капелюшок із великими крисами, простягла в широкому жесті руки й ні на що не звертала уваги, за винятком того, що відбувалося тієї миті всередині неї.

Коли ви читаете ці рядки, то можете собі подумати про знайомих – дуже енергійних або, навпаки, дуже млявих людей. Та жінка була навдивовижу жвавою та рухливою. Коли ви зустрічаєте таких людей, як Річард Коен або як ота жінка з монреальської кав'ярні, то у вас виникає невиразне відчуття, начебто ви «маєте бути» чимось більшим. Вам, мабуть, знайоме це відчуття. Воно з'являється, щойно ви помічаєте в комусь щось таке, чого й вам дуже хочеться. Відчуття, що вам потрібно бути схожим на когось, здається настільки тривіальним, настільки фундаментальним, що ви вже й не наважуєтеся розповідати про нього комусь іншому. Вам раптом хочеться стати жвавішим і креативнішим в особистому й діловому житті. Відчуття – чи не найзвичніше з усіх тих, що властиві людині. Настільки ж звичне, як і відчуття власного благополуччя.

Схожі почуття нелегко виразити словами. Людина, яка вважає себе суб'єктом, – щира, відверта, відкрито йде вперед, вільно сприймає

ситуацію, шукає способи розв'язання проблем і виконання поставлених завдань. Людина, котра вважає себе об'єктом, пригнічена, пригноблена, усіма керована, діє за командою або зі страху, рухається заїждженою колією й завжди шукає причин, як би щось не зробити й пояснити, чому щось не спрацювало. Такі люди не можуть жити вільним і щасливим життям; вони обмежені та поневолені власними поглядами.

Коли подивитися на лінію поведінки таких геніїв креативності, як Леонардо да Вінчі, Томас Едісон, Альберт Ейнштейн, Пабло Пікассо тощо, то виявиться, що так само, як у випадку з патерном дерев, форма і зміст їхньої поведінки нерозривно пов'язані між собою й не можуть бути відокремлені одне від одного. Творчі люди радісні та позитивні. Вони дивляться на те, «що є» і «що може бути», а не на те, «чого нема» й «чого не може бути». Замість відкидати можливості творчі люди використовують усі можливості – реальні й уявні. Вони вибирають тлумачення з власного світу, а не покладаються на інтерпретації інших людей. І найважливіше: творчі люди – креативні, тому що вважають себе креативними.

Чи можете уявити Вінсента ван Гога, який скаржиться на неможливість продавати свої полотна через брак таланту? Або Томаса Едісона, що відмовився від ідеї створення електричної лампочки після 5 000 невдалих спроб? Чи Леонардо да Вінчі, якому страшенно соромно взятися за розв'язання якогось завдання, бо він не має належної освіти? Альберта Ейнштейна, котрий побоюється постати в очах інших недалекоим через те, що він клерк за освітою, а пропонує теорії світобудови? Мікеланджело, який відмовляється взятися за створення фресок на стелі Сикстинської капели, бо він, мовляв, раніше цим ніколи не займався? Моцарта, що плаче й стогне, звинувачуючи несправедливий світ у своїй бідності? Волта Діснея, котрий відмовився від своїх вигадок, коли його вигнали з першої роботи редактора газети через брак уяви? Генрі Форда, який розчарувався у своїй мрії після того, як фахівці пояснили, що він не має достатньо капіталу, аби скласти конкуренцію іншим виробникам в автомобільній промисловості? Або пригніченого Пабло Пікассо, що з похнюпленою головою човгає вулицею й не хоче нікого бачити?

Неможливо бути креативним при негативному налаштуванні. Більшість людей вважають, що погляди впливають на поведінку, і мають рацію. Але також правильно думати, що поведінка впливає на погляди. Ви можете виробити новий погляд на життя через уявні або відверті свої дії. Ми самі вибираємо – бути нам позитивними чи негативними.

Щоразу, коли ми навіть лишень удаємо, нібито маємо якийсь погляд, щось робимо й кудись рухаємося, то запускаємо створені нами емоції й зміцнюємо погляди, які хочемо в собі виплекати. Задумайтесь на мить про всілякі соціальні заходи – візити, побачення, обіди з друзями, зібрання, святкування днів народження, весілля тощо. Навіть коли ми сумні та пригнічені, такі заходи змушують нас поводитися так, нібито нам насправді весело. Бачачи обличчя та рухи інших, а також чуючи їхні голоси, ми підсвідомо наслідуємо їхні реакції. Ми синхронізуємо свої рухи та голоси з їхніми рухами та голосами. Отже, імітуючи поведінку життєрадісних людей, ми самі стаємо життєрадісними.

Тут слід зауважити, що народжуємося ми не за власним бажанням. Ми не вибираємо наших батьків. Не вибираємо історичну епоху або країну

народження, як і не вибираємо безпосередніх умов виховання. Також умираємо не з власної волі, принаймні більшість із нас; ми не вибираємо ані часу, ані обставин нашої смерті. Але в оцій царині всеосяжної безальтернативності ми все ж таки вибираємо, як жити: іти цілеспрямовано до якоїсь мети, а чи плити за течією, жити радісно, а чи похнюплено, з надією, а чи у відчаї, з гумором, а чи засмучено, з позитивною далекоглядністю, а чи з негативною приреченістю, з гордістю, а чи із соромом, з натхненням, а чи з поразкою, з честю, а чи із соромом. Ми вибираємо те, що робить нас значущими або нікчемними. Ми вибираємо: бути креативними, а чи байдужими. Тому, попри всю безсторонність з боку Всесвіту до нашого вибору та рішень, кожен вибір і кожне рішення ми ухвалюємо з власної волі. Вирішуємо ми, а не хтось інший. І саме ми вибираємо. Зрештою, наша креативність визначається тим, що? ми вирішуємо робити або що? ми вирішуємо не робити. А на основі того, що? ми вибираємо і як вирішуємо, уже й формуються наші долі.

Вступ. Кішка, що гавкає

Що б ви подумали про людину, яка каже: «Я дуже б хотіла мати кицьку, але таку, що гавкає?» Ваше бажання бути креативним і думати, що цього досягти дуже легко, – це все одно, що хотіти мати «кицьку, але таку, що гавкає». Принципи розвитку мислення, які спричиняють розвиток творчості, не менш жорсткі, ніж біологічні принципи, що визначають характеристики котів. Креативність – це не щось випадкове, вона не успадковується генетично. Це не результат таємного чарівного трюку, якого легко навчитися, але наслідок вашого твердого наміру бути таким – креативним, а також вашої рішучості вивчати й застосовувати стратегії творчого мислення.

На малюнку нижче зображено слово «FLOP»[2 - Провал, хлюп-хлюп. (Прим. перекл.)], яке всі ми знаємо й розуміємо. Ще раз погляньмо на нього. Чи побачили щось нове?

Коли бачимо слово «FLOP», то, попри дивність форми літер, ми схильні виключити всі інші можливості. Якщо уважніше придивитися до літери «O» в цьому слові, то побачимо також і білу літеру «I». Якщо читатимемо біле обрамлення літер, то побачимо ще й слово «FLIP». Тому «Flip-flop» – повне повідомлення. Щойно ми це зауважили, наше відкриття починає здаватися настільки очевидним, що ми аж дивуємося, чому раніше цього не помічали.

Змінивши підхід, ми розширили свої можливості й побачили те, чого не бачили раніше. Саме таке у вас буде враження після використання «ігор для розуму». Ви дивитиметеся на ту саму інформацію, на яку всі дивляться,

але бачитимете щось цілком інше. Погляд на звичні речі під новим кутом зору приведе вас до нових ідей і унікального, незвичного розуміння.

«21 спосіб мислити креативно» навчить вас генерувати нові ідеї. Це специфічні практичні прийоми, які дадуть вам можливість отримувати різноманітні – великі й малі – ідеї; ідеї, що допомагатимуть заробляти гроші, розв'язувати проблеми, перемагати конкурентів, робити кар'єру; а також ідеї, необхідні для створення нових продуктів і технологій.

Описані в цій книзі прийоми відбиралися з огляду на їхню практичність. Вони ввібрали в себе як класичний, так і найсучасніший досвід. Усі вони діляться на лінійні прийоми, що допомагають маніпулювати інформацією з метою вироблення нових ідей, та на інтуїтивні прийоми, що показують шляхи віднаходження нових ідей за допомогою інтуїції та уяви.

Мені спадає на думку популярна дитяча головоломка з шістьма рибалками. Волосіні їхніх вудок так переплелися, що з них утворився лабіринт. На одній волосіні впіймалася рибка, і треба визначити, який із рибалок упіймав рибку. Щоб розв'язати головоломку, необхідно уважно пройти вздовж кожної волосіні, і тут може знадобитися до шести спроб – уже як пощастить. Але однозначно легше почати з кінця головоломки, тобто з рибки, і простежити за волосінню, що веде до рибалки, який її впіймав, і в цьому випадку буде потрібна тільки одна спроба, а не потенційних шість.

Ось так я й відбирав ігри для розуму. Замість того щоб складати каталог усіх відомих креативних прийомів з розвитку творчих здібностей і надати вам можливість з'ясувати, які з них реально працюють, я розпочинаю з ідеї (рибки) і йду у своєму дослідженні назад до її носія (рибалки). А тоді вже визначаю технічний прийом, на який упіймалася ідея.

Деякі читачі вважатимуть, що більше користі вони отримають від лінійних методологій і відмовляться від інтуїтивних. Інші волітимуть скористатися інтуїтивними прийомами й відмовлятимуться від лінійних. Ідеї можна виробляти, застосовуючи як лінійні, так і інтуїтивні прийоми, і ви не повинні обмежуватися тільки одним видом – що більше ідей виробите, то краще.

Зриваючи з креативності покрив таємничості, ця книга змінить ваше розуміння власної креативності. Ви, можливо, уперше в житті побачите безкінечність можливостей, що перед вами відкриваються. Ви зможете:

- генерувати ідеї зі своєї волі;
- знаходити нові способи заробляння грошей;
- створювати нові можливості в бізнесі;
- переробляти й видозмінювати ідею, аж поки не виробите насправді новаторську й потужну;
- створювати нові вироби, послуги, процеси;
- удосконалювати старі вироби, послуги, процеси;

- розв'язувати складні бізнесові проблеми;
- поживлявати ринок;
- дивитися на проблеми як на нові можливості;
- діяти набагато продуктивніше;
- бути «генератором ідей» у своєму офісі;
- дізнатися, де шукати «прорив у майбутнє»;
- стати незамінним працівником в офісі.

Використання ігор для розуму не дає творчого досвіду – ігри для розуму тільки показують, як його можна набути. Уявім собі, що я малюю на дошці кролика. Ви кажете: «Так, це кролик», – хоча насправді на дошці нема нічого, крім крейдяних ліній. А кролик з'являється, бо ви прийняли мою ідею, що частина дошки, обмежена крейдяною лінією, є кроликом. Лінія, що окреслила зміст, пропонує значиму форму.

Хочу ще раз наголосити на недостатності одноразового прочитання книги, бо для генерування креативних ідей вам доведеться використовувати запропоновані в книзі прийоми на практиці. Спробуйте пояснити радість від катання на лижах бушменові, який усе життя прожив у пустелі. Ви можете показати йому лижі, фотографії засніжених гір, можливо, вам вдасться йому навіть щось пояснити. Але, щоб отой бушмен мав хоча б приблизне уявлення, що це таке, він повинен сам стати на лижі та з'їхати з гори. Якщо ви лишень прочитаєте про ці прийоми, то довідаєтеся, як можна отримувати такі ідеї. Ви скидатиметеся на того бушмена, що стоїть посеред пустелі й дивиться на пару лиж і фотографію гори Маттергорн з дуже туманним уявленням про катання на лижах.

Будь-яка гра для розуму – це специфічний метод вироблення ідей для розв'язання ваших завдань. У кожному розділі є план дій з докладними вказівками застосування конкретного методу і пояснення, як він працює – використані анекдоти й оповідки, приклади з життя про те, як справжні герої застосовували цей технічний прийом для вироблення нових ідей і досягнення прориву. Я називаю цих людей героями, бо вони залишили після себе якийсь слід, якийсь знак, якусь ідею, виріб, товар або послугу, що нагадує нам про новаторство.

З метою унаочнення різних методик я також використовую різноманітні малюнки, загадки, схеми, гіпотетичні приклади. Деякі з цих гіпотетичних прикладів – уже готові ідеї для різних нових видів бізнесу, товарів і послуг. Ці ідеї – справжнє золото в нескінченній річці слів.

Кожний розділ розпочинається натхненною цитатою з книги «Мистецтво війни» легендарного китайського воєнного теоретика й полководця Сунь-цзи. Сунь-цзи написав цю незвичайну книжку 2400 років тому, але викладені в ній засади доцільно застосовувати не тільки під час воєнних дій, а й у бізнесі. Для підприємців Японії ця книжка вже давно стала класичним

посібником, і тепер у багатьох бізнес-школах вимагають її прочитання. Від Токіо до Волл-Стріту лідери бізнесу цитують Сунь-цзи й застосовують його засади на практиці.

Це нове видання містить такі нові осучаснені ігри для розуму, як «Квітка лотоса» і «Правда та фальш», а також цілком новий розділ з мозкового штурму, під час якого використовується кілька нових прийомів.

Мій друг Генк Целлер (керівник, підприємець, винахідник і поет) нещодавно дав визначення творчості: «Коли усвідомлюєш, що придумав щось нове – таке, що перевершує все досі винайдене, то волосся на голові стає дибки, і ти відчуваєш неймовірне благоговіння; так, ніби почув шепіт Бога».

Початок

Перший розділ цієї частини «Первинна розкрутка» допоможе вам подолати страхи, сумніви та непевності щодо своєї креативності. У другому розділі «Підкачування розуму» подано вправи, які підштовхнуть вас до дій «людини мислячої». Для того щоб стати креативним, ви маєте думати й діяти так, ніби ви і є креативними.

Подивіться на малюнок нижче. Здається, що це дві прямі лінії, але ви можете створити третю лінію. Для цього нахиліть книгу перпендикулярно до ваших очей. Розташуйте її так, аби точка пересікання була перед вашими очима. Зосередьте погляд на точці пересікання. Бачите третю лінію? (Нагадує коротку булавку, що стирчить зі сторінки.)

Якщо ви вважаєте себе креативним і дієте так, ніби ви креативний, то у вас народжуватимуться ідеї, як ота третя лінія, геть з усього.

Цінність запропонованої вами ідеї значною мірою залежить від того, як ви визначаєте свої проблеми. У третьому розділі «Вибір завдань» показано, як сформулювати проблему, щоб остаточне формулювання викликало відчуття хорошого удару ключки по м'ячу для гольфу.

Розділ перший. Первинна розкрутка

Порятунок від поразки в наших руках.

Сунь-цзи

Коли ви перебуваєте в пригніченому стані, ваші думки докорінним чином відрізняються від думок, що виникають, коли ви в доброму гуморі. Почуваючись багатим або успішним, ви мислите цілком інакше, ніж у випадку, коли б почувалися бідним і нещасним. Так само, коли ви налаштовані творчо, ваші думки істотно відрізняються від тих, що з'являються, коли ви творчо не налаштовані.

Учені встановили, що свідомість здатна змінювати фізіологічні реакції організму людини. Ви можете привести себе в стан, у якому запускаються певні хімічні механізми головного мозку, що позитивно впливають на ваші погляди та мислення. У цьому розділі є кілька простих вправ з подолання страху, сумнівів і невпевненості, зі зміцнення вашої самооцінки та розвитку творчого підходу до життя.

Ніщо так не шкідливе для позитивної креативності, як страх, сумніви та невпевненість; і все ж таки більшість людей дозволяють їм керувати своїм життям.

Тому дуже корисно навчитися тримати свій страх, сумніви та невпевненість під контролем, а деструктивне негативне бачення перетворювати на нову позитивну реальність. Аби цього домогтися, для початку просто визнайте існування негативних почуттів, а тоді зосередьте свою енергію на тих почуттях, якими хочете їх замінити.

Уявіть собі, що ви кермуєте автомобілем, аж раптом спалахує датчик тиску оливи, попереджаючи про перегрівання мотора. Це негативний чинник. Ви ним не нехтуєте, але й не піддаєтесь страху. Просто заїжджаєте на станцію технічного обслуговування, усуваєте неполадку та ідете далі.

Потім у дорозі ви вже не стежите безперервно за датчиком тиску оливи – до нього вже не прикуті всі ваші думки. Бо в іншому разі ви б їхали дуже повільно й невпевнено, якщо б узагалі відважилися зрушити з місця. Так само треба ставитися й до страху та сумнівів. Вам треба визнати, що вони існують, а тоді замінити їх позитивними думками.

Прескотт Лецкі, засновник так званої психології самовіддзеркалення, розробив метод, за яким суб'єктові треба дати побачити, як його негативні уявлення не узгоджуються з уже усталеними переконаннями. Лецкі вважав, що люди мають генетично успадковану потребу в узгодженості та послідовності. Якщо якась думка не узгоджується з іншими, уже усталеними ідеями та поняттями, то розум таку думку відкидає.

Лецкі виявив два потужних важелі для проведення суттєвих змін в усталених уявленнях і подолання різноманітних страхів і переконань, властивих майже всім:

1. Віра в те, що людина здатна виконати свою частину роботи, так би мовити, втримати свій «кінець колоди», скориставшись певною незалежністю.
2. Віра в те, що кожна людина має в собі щось таке, що робить її настільки ж талановитою, як усі решта у світі, і що в жодному разі не можна себе принижувати та ставитися до себе зневажливо.

Одним з його пацієнтів був комівояжер, що боявся заходити до клієнтів на високих службових посадах. Лецкі запитав пацієнта:

- А ви можете стати рачки, заповзти до кабінету високопоставленої особи, а тоді ще й упасти перед ним ниць?

- Зрозуміло, що не можу! - відповів комівояжер.

- То чому у своїх думках ви повзаєте й плазуйте? Хіба ви не бачите, що ви приблизно саме це й робите, коли надмірно піклуєтеся про справлене на неї враження? Хіба не бачите, що ви буквально хочете виблагати в неї схвалення себе як особи?

Тут важливою пам'ятати: для того, щоб зрозуміти та замінити свої негативні думки, вам аж ніяк не потрібно змінюватися себе чи своє життя або ж робити із себе якусь нову, ліпшу людину.

Генерала Джорджа Паттона якось запитали, чи відчуває він перед битвою страх і непевність. Він відповів, що перед битвою й навіть під час битви він часто відчуває страх, але вся справа в тому, що «страх мені не порадник».

Цок-цок

«Цок-цок» - надзвичайно дієва вправа, в основі якої лежить робота Прескотта Лецкі, покликана допомогти в подоланні страхів, сумнівів і непевності. Для цієї вправи вам потрібно записати всі свої страхи, відкрито їм протистояти, а тоді замінити їх на позитивні чинники, які дозволять вам домогтись успіху.

План дій

1. Визначте і запишіть ті негативні думки, що заважають вам досягти поставленої мети. Запишіть їх у колонці під «цок-».
2. Зручно вмотіться й уважно вивчіть записи про негативні думки. Подивіться, наскільки ви спотворили стан справ і надзвичайно перебільшили значення негативних думок.
3. Замініть кожну суб'єктивну, негативну думку об'єктивною, позитивною. Запишіть це в колонку під «цок».

Нижче подано два приклади виконання вправи «цок-цок» з негативними та позитивними думками. Перший стосується страхів, пов'язаних з висловленням нових ідей у присутності керівника, другий - страху, пов'язаного з випуском нової продукції.

Спочатку фігурки на малюнку вище мають дивний і безглуздий вигляд. Оскільки ви налаштовані бачити тільки чорні фігурки, то білими проміжками між ними нехтуєте. Але якщо зосередитесь саме на білих проміжках, то побачите слова «FLY» і «WIN». Тепер уже білі форми впадають в око, а чорні втрачають свою значущість.

У вправі «Цок-цок», коли позитивні думки стають домінуючими, негативні думки так само, як оті чорні фігурки, втрачають свою значущість. Виконавши вправу «Цок-цок» кілька разів, ви ментально, так би мовити, мимохіть зможете замінити негативні думки позитивними. Коли вас охоплюватимуть сумніви або страх, ви автоматично сприйматимете їх як сигнал до пошуку «світлих» думок.

Як здійснити початкову розкрутку

Багато років тому група вчених натрапила в Новій Гвінеї на плем'я, яке вірило, нібито їхній світ закінчується вже за тамтешньою річкою. За кілька місяців один з дослідників мав повернутися додому, а для цього потрібно було переправитися через річку. Коли він опинився на другому березі, то обернувся й помахав рукою. Але тубільці не відповідали на його прощальні помаху руки, бо, за їхніми словами, вони його вже не бачили. Їхнє усталене уявлення про світ спотворило сприйняття реальності.

Виконавчий директор одного великого видавництва висловив стурбованість через брак творчого підходу серед працівників редакторського та маркетингового відділів. Він запросив високооплачуваних психологів, щоб з'ясувати, чим креативна особистість відрізняється від некреативної.

Після дослідження, що тривало протягом року, психологи виявили тільки одну різницю між двома групами працівників видавництва: творчі працівники вважали, що вони творчі особистості, а нетворчі так не вважали. Як і у випадку з тубільцями з Нової Гвінеї, ті працівники, які вважали себе нетворчими, мали спотворене сприйняття дійсності. Тому втратили насагу до роботи.

І от психологи порекомендували виконавчому директорові видавництва просту програму, що складалася з двох частин і була спрямована на зміну самооцінки тих працівників, які вважали себе нетворчими. Виконавчий директор погодився на запровадження програми, і не минуло навіть року, як «нетворчі» працівники стали набагато креативнішими, ніж працівники з колись творчої групи. Щойно змінилося їхнє ставлення до самих себе та роботи, вони почали приділяти більше уваги легким і складним завданням, знаходили можливість у незвичний спосіб напружувати свої креативні мускули. У подальші роки ця група розробила багато новаторських програм

і видала низку прегарних книг. Люди відновили свою колишню розкрутку й почали перетворювати не тільки себе, але і світ навколо себе.

Перша частина цієї дуже дієвої програми стосувалася самоствердження, а друга – зміцнення віри у свої творчі здібності.

Самоствердження

Для того щоб зміцнити впевненість у собі, призвичайтеся згадувати про свої хороші якості та характеристики і забувати про невдачі. І не має значення, скільки разів у минулому ви зазнавали невдач – надзвичайну вагу має успішна спроба, про яку треба пам'ятати і яку слід розвивати. Скажімо, успішний торговець, перш ніж йому пощастить домогтися свого, має бути готовим до кількох невдач з укладення угод купівлі-продажу.

Успіх породжує успіх. Невеличка удача – це сходинка до великих звершень. Найперше потрібно скласти перелік власних переваг і надалі їх поповнювати.

Записуйте все, що вам у собі подобається: усі свої позитивні якості, характеристики, риси. Занотуйте випадки, коли ви досягали успіху в будь-якій ділянці життя: на роботі, удома, у школі тощо. Постійно додавайте до переліку щойно пригадані випадки успіху або нові чергові досягнення. Визнання своїх заслуг, здібностей і унікальних якостей заохочуватиме вас до руху вперед.

Якщо ви звикнете пригадувати й пам'ятати власні успіхи та хороші особисті якості, а про невдачі згадуватимете якнайменше, то вже невдовзі зауважите, що домагаєтеся значно вищих результатів. Уявіть собі людину, що вчиться грати в бейсбол. Спочатку вона не може поцілити по м'ячу й промажується дуже часто. З досвідом кількість промахів зменшується, а влучання частішають. Якби простого повторення цих ударів було достатньо для вироблення навиків, то людина стала б неперевершеним умільцем з ударів мимо цілі. Але попри те, що спочатку промахів значно більше, ніж влучань, людина дедалі частіше влучає по м'ячу тому, що її свідомість спрямована не на промахи, а на успішні спроби.

Зміцнення віри у свою креативність

Психологи знають ще один оманливо простий і неймовірно дієвий прийом з використанням письмових тверджень для набуття і зміцнення власної віри в те, що ви творча особистість.

Люди відчують і діють згідно з власним баченням того, ким вони самі є і чим є їхнє оточення. Усе, що уявляється, те, по суті, і втілюється. Уявіть свій портрет і дивіться на нього довго й уважно, а потім виявиться, що ви відповідаєте тому портретові. Досить собі уявити в усіх подробицях картину своєї поразки, як перемога стане неможливою. Уявіть собі, що ви перемагаєте – і це вже зробить великий внесок у ваш успіх.

Для того щоб уявити себе творчою особистістю, треба повірити в те, що саме так воно і є. Твердження – це позитивне висловлювання про те, нібито щось уже має місце. Твердженням може бути будь-яке позитивне висловлювання –

загальне («Я – творча особистість») або конкретне («Я завжди опиняюсь у потрібний час у потрібному місці і займаюся продукуванням чудових ідей»). А тепер витратьте трохи часу й напишіть кілька тверджень про те, що ви дуже творча людина.

Відтак виберіть одне з тверджень і запишіть зо два десятки його варіантів від першої, другої і третьої особи. Наприклад: «Я, Майкл, дуже творча особистість», «Майкл – дуже творча особистість», «Майкле, ти – дуже творча особистість», «Я дійсно дуже творчий. Майкл – надзвичайно творча особистість у відділі. Ти, Майкле, дуже обдарована і творча людина» тощо.

Пишіть не кваплячись і ретельно продумуйте кожне слово, що виводите ручкою. Увесь час підбирайте у твердженні інші слова.

Коли маєте негативні думки, записуйте їх на зворотному боці аркуша паперу або на окремому листі. Наприклад, ви можете написати: «За два роки Майкл не подав жодної нової ідеї. Інші у відділі не вважають Майкла творчою особистістю. Майкл занадто тупий, аби придумати якусь нову ідею. Я – застарий, аби бути творчим. Для генерування ідей мені бракує освіти». А тоді знову переходьте до написання позитивних тверджень.

Коли закінчите, ще раз перегляньте негативні твердження. Вони – перепони на шляху до вашої творчості. Нейтралізуйте негативні твердження, написавши додаткові, конкретні твердження у відповідь на кожне негативне. Щодо наведених вище негативних тверджень ви можете написати: «Майкл має щодня нові ідеї. Інші ще замало знають Майкла, щоб про нього таке казати. Майкл не тупий, просто дуже незвичайна людина. Більшість винахідників і людей, які щось придумали нове, свого часу не отримали формальної освіти» тощо.

Записуйте висловлювання про творчість своєї натури щодня протягом п'яти днів. За цей проміжок часу негативні думки, найімовірніше, зникнуть. Надалі, допоки потребуватимете, занотовуйте тільки позитивні твердження.

Прочитайте слова нижче.

Будь-хто скаже, що тут написано «THE CAT», правда ж? Але придивімося до цих слів уважніше. І тут ви помічаєте, що літери «Н» і «А» написані однаково. Отже, наше сприйняття слів визначається нашими очікуваннями. Ви очікуєте побачити «THE», а не «ТАЕ», а також «CAT», а не «СНТ». І це очікування настільки сильне, що воно певним чином впливає на наш мозок, який бачить саме те, що ви очікуєте.

Так само коли ви очікуєте від себе творчої наснаги, то впливаєте на свій мозок, і він починає працювати у творчому ключі. Повіривши у власні творчі здібності, ви починаєте вірити в значущість своїх ідей, а також з достатньою наполегливістю запроваджуєте ці ідеї.

На закінчення розділу

Кожен з нас повинен утвердити в собі творчу натуру. Хоча багато граней людської креативності схожі одна на одну, усе ж таки вони не тотожні. Усі сосни дуже схожі одна на одну, але нема двох однакових. З огляду на широкий спектр схожості та відмінності дуже складно зібрати в одне ціле безкінечну кількість проявів творчої натури. Кожна особистість має робити щось відмінне, не схоже на будь-що інше. Митець, зрештою, – не якась особлива людина, але кожна людина – особливий митець.

Розділ другий. Підкачування розуму

У давнину вмілі воїни спочатку робили себе непереможними, а тоді вичікували миті, коли ворог стане вразливий.

Сунь-цзи

Тибетські монахи не промовляють молитов, а обертають спеціальні барабани, на яких написані їхні молитви. Розкручуючи свої молитви, вони посилають їх у божественний космос. Іноді монах може обертати з десяток барабанів з молитвами, немовби якийсь жонглер, що крутить багато тарілок на кінчику довгих тонких стержнів.

Крутячи молитовні барабани, тибетський монах може думати про обід, своє релігійне майбутнє та про що завгодно. Так само, буває, що священники під час служби Божої не відчують духовного зв'язку з літургією.

Коли такі монахи або священники беруть на себе роль «релігійної особи» і роблять це з усією очевидністю для себе та інших, то невдовзі їхня свідомість наслідую вибрану ними роль. Але і для тибетського монаха, і для християнського священника недостатньо самого лишень наміру бути релігійним: монах повинен обов'язково обертати барабан; священник повинен правити службу Богу. Якщо хтось поводить себе як тибетський монах, він стає монахом. Якщо хтось здійснює всі ритуали, які здійснює священник, рано чи пізно він емоційно долучиться до релігії.

Якщо ви поведетеся як мисляча людина, то станете нею. Дуже важливо мати намір і робити все так, ніби ви творча людина.

Якщо хочете стати художником і робитимете все те, що робить живописець, то з часом ви таки станете щонайменше пристойним художником. Ви, можливо, не станете ще одним Ван Гогом, але будете ліпшим художником, ніж той, хто такого наміру не мав, або той, що для цього нічого не робив. Неможливо знати заздалегідь, як далеко заведуть вас ваші наміри та дії. Світ не дає гарантій, а лишень шанси і всілякі повороти долі. Коли ви тягнетеся до зірок, то не обов'язково доторкнетеся до однієї з них, але вже точно не хапнете жменю болота.

Цей розділ містить одинадцять вправ, які заохотять вас перетворитися на виробника ідей.

Квота ідей

Навантажуйте свій розум щодня. Установіть собі кількісну квоту щодо ідей для розв'язання завдання, над яким працюєте, наприклад, п'ять нових ідей щодня протягом тижня. Ви побачите, що найважче придумати перші п'ять, а тоді вже запусниться механізм генерування подальших ідей. Що більше ви продукуватимете ідей, то більше матимете шансів на перемогу.

Установіть кількісну квоту ідей

Націльтеся

Не дійте за звичкою

Давайте поживу розуму

Робіть поточний аналіз змісту

Створіть банк даних

Подорожуйте

Схоплюйте думки

Міркуйте правильно

Ведіть реєстр ідей

Наявність кількісної квоти ідей змусить вас активно генерувати ідеї та альтернативи й не чекати, коли вони самі по собі у вас виникнуть. Ви докладатимете зусиль для виконання квоти навіть тоді, коли ідеї, які спадатимуть вам на думку, здаватимуться кумедними або притягнутими за вуха. Квота ідей не повинна заважати вам придумати більше ідей, ніж належить, але убезпечить вас від вироблення меншої кількості ідей.

Томас Едісон отримав **1093** патенти на винаходи. Він свято вірив, що треба і самому, і його працівникам розумово вправлятися в розв'язанні всіляких завдань, і вважав, що без кількісної квоти не мав би стільки досягнень. Його особиста квота для винаходів становила щонайменше один незначний винахід що десять днів і один великий винахід – що півроку. Для Едісона квота ідей визначала різницю між поїданням звичайного біфштекса й тарілкою чорної ікри.

Малюнок на попередній сторінці чимось нагадує свідомість, бо щоразу, коли ви дивитеся на нього, бачите щось нове. А який його зміст?

Найімовірніше, ви побачили там якісь літери та числа. Якщо я вам скажу, що ваша квота полягає у віднаходженні всіх двадцяти шести літер латинського алфавіту і чисел від 0 до 9, то це змусить вас знову й знову шукати літери й числа, аж поки ви їх усіх не познаходите. І ви їх познаходите, бо вони всі там насправді є. Так само ви можете змусити свій розум виробляти ідеї для виконання встановленої квоти.

Націлювання

Коли радар починає бачити ціль, то пілот винищувача доповідає: «Бачу ціль!» Саме з цієї миті пілот і його літак абсолютно зосереджені на ціль. У повсякденному житті вислів «бачу ціль» означає зосередження на тому, що відбувається навколо.

Скільки літер «п» у наведеному нижче абзаці?

Потреба у кваліфікованих сільськогосподарських працівниках для роботи на першокласних фермах з відгодівлі великої рогатої худоби непокоїть передовсім власників цих першокласних ферм. Оскільки предки фермерів готували сільськогосподарських працівників для першокласних ферм саме передбачаючи відгодівлю великої рогатої худоби, то теперішні власники цих першокласних ферм вважають, що вони зобов'язані безперервно продовжувати традицію своїх предків з підготовки сільськогосподарських працівників для роботи на першокласних фермах з відгодівлі великої рогатої худоби, бо вони переконані, що професійна підготовка сільськогосподарських працівників є повноцінним підґрунтям для підтримання належного господарювання у фермерському господарстві.

Загальна кількість літер «п» ____

Ви добре «бачили ціль», якщо нарахували **31** літеру «п». Але якщо менше, то ви, мабуть, не порахували якусь «п», що стоїть усередині слова. І тепер собі думаєте: «І як я не помітив оту "п", хоча вона весь час була перед моїми очима?»

Як правило, ми недостатньо використовуємо свою здатність бачити. Ми йдемо життям, переглядаючи величезну кількість інформації, предметів, сцен, і дуже часто просто дивимось і не бачимо.

Якщо ви навчитесь звертати увагу на все, що відбувається навколо, то зможете виробити в собі чудову здатність бачити дива у звичайних, буденних речах. Пильно придивляючись до всього, що бачите, ви зможете розвинути

в собі подвійне бачення, а це дозволить помічати не лишень те, що бачать інші, але й багато чого неочікуваного.

Чи бачите ви щось неочікуване на малюнку нижче? Якщо не бачите, то придивіться уважніше.

Ідею можна знайти будь-де. Можливо, вона сховалася десь на пагорбі під листям, а може, десь у канаві. А може, ви **ii** так ніколи **i** не знайдете. А те, що відшукаєте, якщо навчитесь на все звертати увагу, завжди приводитиме вас до чогось суттєвого.

Маленькі істини

Ця вправа повинна допомогти вам стати уважнішим до всього, що вас оточує. Вона була розроблена Майнором Вайтом, викладачем фотографії як дисципліни в Массачусетському технологічному інституті.

Виберіть фотографію або картину, яка вам подобається **i** має якнайбільше деталей. Зручно вмотіться **i** розслабтеся. Поставте таймер або будильник на десять хвилин. Дивіться на фотографію або на картину, аж поки не пролунає сигнал. Цілковито зосередьтеся на зображенні. Не дозволяйте розуму робити вільні асоціації. Звертайте увагу тільки на картину, що стоїть перед вами. Після того, як пролунає сигнал, відверніться від зображення й пригадайте все, що бачили. Спробуйте відновити зображення в зоровій картині, не словесно. Прийміть уявне, хай би чим воно виявилось. Коли ваше споглядання **i** ваше враження перетворяться на такий собі легкий аромат, продовжуйте займатися своїми звичними справами, намагаючись час від часу викликати в пам'яті образ картини. Вам почнуть відкриватися малесенькі істини, які ви можете відшукати лишень за допомогою цілковитої уваги. Загадуйте картину часто, уявляйте **ii** візуально. Дехто вважає, що ці малесенькі істини – це голос Бога.

Раби звички

Ті, хто діє за звичкою, завжди чинять однаково, у них усе має бути на своєму місці, **i** вони дуже розгублюються, коли щось порушує звичний для них порядок речей. Оскільки все в їхньому житті пораховано, означено й розставлено по полицках, оці раби звички здатні розв'язувати проблеми обмеженого кола питань. Не дійте за звичкою.

Обов'язково запрограмуйте зміни у своєму щоденному житті. Складіть список того, що ви робите за звичкою. До нього ввійдуть здебільшого незначні дії, які роблять життя зручним **i** затишним. А тоді візьміть список звичок, перегляньте всі пункти й спробуйте свідомо їх змінити, один за одним, протягом дня, тижня, місяця...

- Змініть маршрут на роботу.
- Змініть час сну.
- Змініть час роботи.
- Щодня слухайте іншу радіостанцію.
- Читайте різні газети.
- Знайомтесь із новими людьми.
- Пробуйте нові рецепти.
- Якщо ви берете відпустку влітку, то візьміть узимку.
- Змініть свої звички в читанні. Якщо ви зазвичай читаете публіцистику, почитайте художню літературу.
- Змініть заняття під час перерви. Якщо ви переважно п'єте каву, тепер пийте сік.
- Змініть ресторан, до якого ходите.
- Змініть вид відпочинку. Замість гольфу займіться веслуванням тощо.
- Прийміть ванну замість душу.
- Почніть дивитися новини від іншого телевізійного каналу.

Пожива для розуму

Люди, що мислять творчо, увесь час читають, отримуючи поживу для розуму у вигляді свіжої інформації та нових ідей. Гор Відал казав: «Мозок, що не має поживи, зрештою, з'їдає самого себе».

Ось кілька підказок, як «підкачати свій розум» у процесі читання:

Уважно вибирайте книжку для читання. Перед тим як прочитати книжку, поставте собі запитання: «Наскільки корисним буде читання цієї книги для розвитку моїх творчих здібностей?» Потрібно виділяти більше часу на перегляд і гортання книжок, а читати тільки обрану книжку.

Робіть нотатки. У біографії Марка Твена, написаній Альбертом Пейном, можна знайти такий спогад: «На столі біля себе, а також на ліжку й на полицях у більярдній він тримав книги, які читав найчастіше. Усі або майже всі книги були всіяні його коментарями – мимовільними зауваженнями на полях сторінок, здогадками щодо заголовків, короткими замітками. Ці книги він раз за разом перечитував, і дуже рідко йому не було що сказати після чергового перечитування».

Робіть виклад книги. Спробуйте це зробити ще до початку читання або, коли прочитали тільки половину книги, зупиніться й напишіть виклад другої половини. Ще до того, як ви познайомилися зі змістом книги, поміркуйте, що в ній знайдете для себе цікавого. Це було улюбленою розвагою Джорджа Бернарда Шоу; а для вас таке заняття стане корисною, хоч і нелегкою вправою для уяви.

Читайте біографії. Біографія – джерело цінних ідей.

Читайте книги корисних порад на різні тематики. Вправляйтеся в перетворенні чужих ідей на власні нові ідеї. Читайте книги про будову приладів, автомобілів, читайте посібники зі столярної справи, садівництва тощо. Такі книжки дадуть вам засоби до вироблення унікальних ідей і створення нових виробів.

Читайте спеціалізовані журнали з різних галузей знань. Волт Дісней почерпнув чимало ідей із дайджестів. Він казав: «Ваша уява може бути бідною, хворобливою або кволою. А дайджест – це щось на кшталт гімнастичного залу для тренування уяви».

Читайте публіцистику. Читаючи публіцистичні книги, розмірковуюйте над розв'язанням порушених у книзі проблем ще до того, як це розв'язання знайдено. Це було одним з улюблених занять Джона Ф. Кеннеді.

Думайте. Думайте, коли читаєте. Шукайте нових розв'язань старих проблем, шукайте незвіданих шляхів у бізнесі, нових тенденцій у розвитку зарубіжних країн, цікавтеся технічними новинками, установлюйте зв'язки та проводьте паралелі між тим, що читаєте, і вашими проблемами.

Джон Несбітт, автор «Мегастратегій» і засновник «Групи Несбітта» у Вашингтоні, округ Колумбія, досить успішно застосував метод визначення тенденції, який назвав «аналізом змісту поточної інформації». Він запозичив цю ідею з книжки про громадянську війну в США. Своею чергою історик, що написав цю книжку, запозичив цей метод з прочитаної ним статті про методи збору інформації ЦРУ. Ну а вже ЦРУ перейняло цей метод з прийому, який використовували Союзники під час Другої світової війни. Союзницька розвідка приділяла належну увагу читанню контрабандних газет, що виходили в малих містах Німеччини. Іноді в цих газетах з'являлися цікаві матеріали про запаси палива, продуктів харчування й таке інше. А у Швейцарії, скажімо, невеличка група офіцерів-розвідників зуміла вирахувати пересування німецьких підрозділів, читаючи світську хроніку, у якій згадувалися прізвища високопоставлених німецьких офіцерів.

Аналіз змісту поточної інформації

Ось кілька порад щодо аналізу змісту поточної інформації:

- Перегляньте рекламну пошту перед тим, як її викинути в сміття. Які тенденції можна помітити в рекламі, маркетингу, у нових товарах, продуктах і цінностях?

- Збирайте рекламну пошту протягом одного-двох місяців, а потім за один раз її перегляньте. Тенденції стають виразніші, коли бачите повторюваність.
- Коли ви в поїзді, то читайте місцеві газети та рекламні листки, які роздають рекламні агенти. Які висновки ви можете зробити про місцеву економіку? Вона зростає чи занепадає? Які нові можливості ви бачите для бізнесу? Що з цього можна запозичити для вашого рідного міста? Які цінності, яке бачення й стиль життя тут переважають?
- Цікавтесь і спостерігайте за проявами масової культури. Дивіться мережеве та кабельне телебачення, беріть на прокат відеофільми, читайте популярні журнали та книжки, ходіть у кіно, слухайте популярні пісні. Чим цікавляться люди? Які цінності і який стиль життя тут вітається? Кого вважають місцевими героями? Чому саме ці люди є героями?
- Подумайте над тим, як змінилася за останній час ваша робота. Наскільки інакший зміст вашого «портфеля» порівняно з минулим роком? Чи змінилися пріоритети компанії? Збільшилося, а чи зменшилося у вас паперової роботи? Більше чи менше тепер усіляких зборів і нарад? Куди прямує ваша компанія? Поговоріть з колегами та дізнайтеся їхню думку про зміни підходів, цінностей і обов'язків на роботі.
- Відвідуйте якнайбільше ділових конференцій, семінарів і лекцій.
- Щотижня слухайте іншу радіостанцію, щоб познайомитися з різними поглядами. Хто слухає цю радіостанцію? Яка її цільова аудиторія? Хто дає рекламу? Чому?
- Регулярно передивляйтеся програму телебачення на тиждень і записуйте на відео передачі, які вас зацікавили. Коли маєте настрій подивитися телевізор, то ліпше переглянути запис, ніж байдуже споглядати за тим, що відбувається в цей час на телеекрані.

Власний аналіз змісту поточної інформації буде набагато ціннішим, ніж аналіз, проведений різноманітними службами, які іноді за свої послуги беруть до 25 000 доларів на рік. Сприймаючи різні цікаві для вас тенденції та методи розвитку, ви підкачуєте свій розум усілякими ідеями та можливостями. Шукайте зв'язок між аналізом змісту поточної інформації та вашими завданнями в бізнесі.

Мозковий банк даних

Збирайте і накопичуйте ідеї, як щур у коморі накопичує зерно. Зробіть із банки від кави, з коробки для взуття, з шухляди в столі або навіть із шафи своєрідний контейнер для зберігання ідей і їхніх «стартерів». Починайте зі збирання цікавих рекламних проспектів, цитат, задумок, питань, карикатур, шаржів, недоладних малюнків і просто слів, що асоціюються з ідеями.

Коли вам потрібна нова ідея, то потрясіть контейнером і навімання виймуть із нього дві-три підказки, а тоді переконайтеся, чи не допоможуть вони вам якось розвинути думку, що приведе до нової ідеї. Якщо ні, тоді все

перемішайте знову та виймайте дві-три підказки, аж поки не натрапите на інтригуючі комбінації корисних думок.

Днями я потрусив своїм банком даних і вийняв з нього дві газетні вирізки. В одній йшлося про чоловіка, що винайшов нову домовину – дешевшу й набагато міцнішу за інші. У другій вирізці йшлося про чоловіка, що започаткував прокат відеокамер. Виникла асоціація зі смертю, похороном, відео, прокатом тощо. І тут мені спало на думку: відео як данина пам'яті про померлого. Можна робити короткі відеофільми про небіжчика, до яких увійшли б якісь сценки з його життя, фотографії, накладені на тло краєвидів.

Пристрасть до подорожей

Плекайте в собі пристрасть до мандрівок. Щойно відчули на собі обійми нудьги та застою, рішуче прямуйте до крамниці, на ярмарок, виставку, до бібліотеки, музею, на «блошиний» ринок, виставку ремесел, у дитячий світ або в середню школу. Вибирайте що-небудь навмання, а тоді встановлюйте зв'язок між тим об'єктом і вашою проблемою. Блукайте собі з широко розплющеними очима й чекайте, коли щось приверне вашу увагу. А це обов'язково станеться. Ваш розум схожий на рослину. В одному ґрунті чи кліматі він буяє, але в'яне в іншому.

На початку минулого сторіччя Джордж Сміт придумав цукерку на паличці. Конкуренція на ринку солодощів була несамопитою. Він щосили намагався створити не схожу на інші цукерку. Одного дня він надумав трохи відпочити й пішов на іподром. У перегонах брав участь дуже хороший кінь, і Сміт поставив на нього чималу суму грошей. Той кінь переміг. Називався він Лоллі Поп. Сміт також назвав свої цукерки «лолліпопами» і ввійшов в історію кондитерської промисловості.

Упіймати «пташку думки»

Ральф Вольдо Емерсон якось написав: «Пильнуйте свої думки. Думка з'являється несподівано, немовби пташка сідає на дерево, а коли ви відвертаєтесь і займаєтесь своїми справами, летить собі геть».

Вам слід записувати свої нові ідеї, бо, наскільки мені відомо, у жодній крамниці ви не знайдете довідника мудрих думок. Щось придумав – занотуй! Погляньте на малюнок ліворуч. Над візерунком розташована чорна фігурка. Знайдіть фігурку у візерунку і дивіться на неї кілька секунд. Коли дивитися на неї всередині візерунка, то вона починає зникати з поля вашого зору.

Як чорна фігурка втікає з-перед вашого носа, так і думки від вас утікатимуть, якщо ви їх не занотуєте.

Психологи довели, що ми здатні зберігати в пам'яті від п'яти до дев'яти елементів інформації одночасно. Усі ми добре знаємо, як це: знайти якийсь номер телефону в довіднику, а тоді про щось інше подумати й забути той номер, так і не встигнувши його набрати. Це приклад витіснення старої інформації новою ще до того, як мозок приготував стару інформацію для тривалого зберігання в пам'яті.

Загалом короткотермінова пам'ять здатна зберігати інформацію протягом кількох секунд. Приблизно вже за дванадцять секунд пригадати цю інформацію доволі складно, а за двадцять секунд інформація зникне повністю, якщо тільки ви не повторюватимете її про себе або не запишете. Записування дає мозкові сигнал, що ця інформація важливіша, ніж інша, і повинна зберігатись у вашій довготерміновій пам'яті.

Джон Петтерсон, президент компанії **National Cash Register**, був великим шанувальником Наполеона. Щодня рівно о 5 годині ранку Петтерсон разом з виконавчими директорами своєї компанії в обов'язковому порядку вирушав на прогулянку верхи на конях. Петтерсон вимагав від виконавчих директорів ведення «невеличкого щоденника», у який вони мали щодня записувати свої дії, думки, ідеї тощо. Безжалісно звільняв з роботи всіх тих, хто з якихось причин цього не робив. Петтерсон помер у відрядженні, коли робив нотатки в записнику.

Цікаво буде дізнатися, що між 1910 і 1930 роками 1/6 всіх американських компаній очолювали колишні працівники **National Cash Register**. Том Вотсон, засновник **IBM**, також колись працював у **National Cash Register**.

Думайте правильно

Свідомо працюйте над тим, щоб зробити своє мислення швидшим і гнучкішим (швидкість означає кількість ідей, гнучкість стосується креативності). Складання списків – потужний засіб збільшення швидкості мислення, бо змушує вас найпродуктивніше використовувати свою енергію. Щоб у цьому переконатися, спробуйте за кілька хвилин придумати якнайбільше способів застосування змазки **WD-40**. Ви однозначно матимете якусь думку, але вам усе одно буде важко зосередитися на цьому питанні, бо ввімкнеться внутрішній цензор і багато чого забракує, тому ви залишитеся тільки з найочевиднішими розв'язаннями.

Якраз складання списку можливих застосувань змазки **WD-40** допоможе вам ще ліпше зосередитися і ще більше зацікавитися цим питанням, і, як наслідок, вам вдасться генерувати більшу кількість ідей. А якщо встановите собі якісь часові обмеження, то ваше мислення стане ще дієвішим. Але самої швидкості мислення недостатньо – потрібна також гнучкість.

Якщо ваш список містить такі застосування, як «швидка змазка, змашування заржавілих частин, змашування велосипедного ланцюга» тощо, то ви продемонструєте швидкість думання, але вкажете тільки на очевидні способи застосування цього продукту.

Ви проявите свою гнучкість, якщо до вашого списку ввійдуть такі незвичайні пункти, як:

- змащування забитого сміттепровода;
- змащування стовпа зі шпаківнею, щоб по ньому не лазили коти;
- приманка для мишей у пастці;
- запобігання ржавінню струн музичних інструментів;
- приманка для риби;
- змащування стрічки друкарської машинки для чіткіших відбитків на папері;
- засіб безпеки в машині; зберігайте змазку в бардачку, аби з її допомогою відчинити двері у випадку заклинення.

Гнучкість у мисленні означає здатність бачити далі звичайного й усталеного використання. Вона також означає, що ви схильні до імпровізації та маєте інтуїцію, а також здатні брати до уваги контекст і дивитися на завдання під незвичайним кутом – зосереджуватися більше на процесі, а не на самому результаті.

Психолог Дж. П. Гілфорд, піонер у галузі вивчення креативності, вважав, що виконання певних вправ сприяє розвитку швидкості та гнучкості мислення, а також допомагає в побудові сюжету романів, створенні наукових теорій, розробленні планів виробництва або в розробці будь-якої системи з урахуванням численних переплетень і взаємозв'язків.

Пограйте в цю гру з друзями. Переконайтеся, хто з вас побудує найбільше речень за п'ять хвилин.

Придумайте якнайбільше речень, які б склалися з чотирьох слів і з чотирьох літер одного зі слів.

Журнал ідей

Журнал ідей – один з найулюбленіших прийомів ЦРУ для записування інформації. З кожної проблеми в управлінні заводиться окремий журнал,

у який записують ідеї, факти, думки, запитання тощо. Це дає можливість співробітникові миттєво зосередитися на всіх ідеях, порівняннях, взаємозв'язках і даних, що стосуються цієї проблеми.

Ведіть журнал ідей. Кожен його розділ присвятіть окремій ланці бізнесу чи особистого життя. Розділи можуть стосуватися: маркетингу, виробництва, продажу, корпоративних питань, персоналу, послуг, спеціальних проектів і нових ділових можливостей. У крамницях продаються різноманітні записники і щоденники, але значно цікавіше, креативніше й корисніше створити власний журнал. Випробуйте різні методи фіксації ідей, а тоді виберіть той, який вам найбільше до вподоби.

Періодичний перегляд записаних ідей – хороший спосіб розбудити уяву. Щоразу під час перегляду журналу ви відшукуватимете зв'язки між записаними ідеями та вашим теперішнім станом справ або поточними подіями.

Уявіть собі, що для заспокоєння ви жуєте гумку, аж тут у вас виникає думка: а чому б мені не створити жувальну гумку для визначення рівня нервового напруження? Ви записуєте ідею у свій журнал, а тоді час від часу переглядаєте зроблений запис. Кілька місяців потому ви читаєте в газеті, що кисневий фактор рН може бути показником здоров'я людини. І от після чергового перегляду журналу ідей вам спадає на думку: а якби придумати таку жуйку, яка б на основі рН фактора тіла визначала стан здоров'я людини, що її жує. Скажімо, людина жує гумку протягом трьох хвилин. Якщо гумка стає темно-рожевою, то вона здорова. А якщо гумка стає зеленою, то людині потрібно піти додому й лягти в ліжко.

На закінчення розділу

Дієві способи «підкачати» розум новими ідеями:

Підкачування розуму – як прокладання стежки у високій траві. Спочатку стежки взагалі не видно, але якщо ви ходите по одному й тому ж місці, то вона з'являється. Так само спочатку ви можете не мати взагалі ніякої ідеї, але у процесі вправлень у їхньому виробленні ідеї почнуть з'являтися.

Розділ третій. Виклики

Переможе той, хто знатиме, коли можна битися, а коли ні.

Сунь-цзи

Уявіть собі п'ятеро чудових підприємців, що зібралися для обговорення нових ідей. Вони не зможуть розпочати обговорення, якщо ніхто з них нічого не запропонує. Але звідки візьметься пропозиція? Як вибрати питання для обговорення? Хто визначить тему обговорення? Як вони окреслять свої цілі?

Якщо підприємці спробують запропонувати один одному нові ідеї без конкретної мети, то лишень витратять час намарно. Це все одного, що йти вгору по сходах – щораз вище й вище, але без жодної мети.

Перед тим як розпочати пошук ідей, потрібно поставити собі мету. Цей розділ допоможе вам визначитися з вартими уваги бізнесовими проблемами й підкаже, як перетворити їх на досяжні конкретні цілі за допомогою прийомів, запропонованих «21 способом мислити креативно».

Виникнення проблеми – це лише можливість розв'язати її в робочому порядку. Успішний підприємець пильно стежить за виникненням проблемами й перетворює її на можливість, якщо вирішив, що нею доцільно займатися. Відтак проблеми вже стають виробничими завданнями.

Будь-хто здатний навчитися зосереджувати на чомусь увагу. З цією метою можна вибрати якийсь колір і протягом дня шукати поглядом предмети саме цього забарвлення або такі, що містять у собі цей колір. Якщо ви, наприклад, вибрали червоний, то вашу увагу приверне величезна кількість червоних предметів: автомобілі, книжки, одяг, будники, пожежні автомобілі, димарі, туфлі, капелюшки, картини тощо. Знайомі предмети ніби стануть новішими, сам колір здасться більш насиченим, і ви зауважите, що ваше бачення «червоного» змінилося докорінним чином. Налаштувавшись на «червоний» і нехтуючи іншими кольорами, ви досягаєте глибшого розуміння червоного кольору.

Розгляньмо малюнок.

Це зображення в 1900 році намалював психолог Джозеф Ястроу. На ньому можна побачити і качку, і кролика. Якщо ніс праворуч, то бачимо королика; якщо ліворуч – качку. Залежно від того, на якій тварині сфокусований погляд, ми бачимо кролика або качку. Майже неможливо сфокусувати свій погляд і бачити обох тварин одночасно.

Якщо ви не записуєте своїх проблем, то ваша увага розсіюється і ви не знаєте, на чому зосередитися. Складання списку проблем – це спосіб

здійснити оцінку цих проблем і вирішити, за які з них варто взятися й розв'язати. Список перетворює набір інформації в низку компонентів, які можна конструювати, перевіряти й досліджувати.

Заведіть журнал питань, цікавих для вас і вартих розв'язання. Спочатку дайте відповідь на такі запитання:

- Яку ви ставите перед собою мету?
- Над якою бізнесовою ідеєю вам хочеться працювати?
- Чого ви очікуєте від своєї роботи?
- Що в ділових стосунках вам хочеться поліпшити?
- Що взагалі вам хочеться поліпшити?
- На що вам не вистачає часу?
- Чого ще ви очікуєте від своєї роботи?
- Яких цілей ви ще не досягли?
- Що вам подобається в роботі?
- Що дратує в роботі?
- Які непорозуміння ви маєте на роботі?
- На що скажитесь?
- Які зміни на гірше ви бачите в підходах інших працівників?
- Чого очікуєте від інших працівників?
- Які зміни вам хотілося б запровадити?
- На що витрачається надто багато часу?
- Що робиться даремно?
- Що занадто складне?
- Які «вузькі місця»?
- У яких випадках ви недієві?
- Що вас утомлює?
- Що в роботі вибиває вас з колії?
- Що хотілося б організувати краще?
- У який спосіб ви можете заробляти на роботі більше грошей?

Нижче подано типові робочі завдання:

- Які я можу подати раціональні пропозиції, пов'язані з виробництвом?
- Як знизити витрати й підвищити продуктивність?
- Як зробити так, аби наша продукція вигідно відрізнялася від продукції інших виробників?
- Який новий продукт потрібен на ринку? Як розширити ринок поточної продукції?
- У який спосіб підвищити рівень продажів на **20** відсотків?
- Які нові способи збуту я можу придумати? Чи можу знизити затрати при теперішньому способі збуту?
- У який спосіб я можу стати для компанії незамінною людиною?
- Як ліпше відповідати на скарги клієнтів?
- Як поліпшити роль обслуговування при збуті продукції?
- Як поліпшити рекламу наших товарів і послуг?
- Чи можна заохотити працівників нашої організації до пошуку шляхів активнішого просування продукції на ринку?
- Яку процедуру можна запровадити з метою зменшення непотрібної паперової роботи?
- Які види заохочення будуть вагомими для працівників?
- Як стати більш орієнтованими на споживача?
- Чи можна змінити імідж нашої компанії на краще?
- У який спосіб перевершити конкурентів?
- Який з наших виробів може стати «срібною кулею»? («Срібна куля» – головний продукт або послуга в певній галузі виробництва.)

На малюнку на наступній сторінці зображено дві групи паралельних ліній. Між групами утворюється контур. І здається, що лінії з однієї групи переходять у ділянку іншої. Хоча насправді ніякої межі між двома групами ліній не існує. Там немає жодної межі. Ця ілюзія виникає через те, що наш розум намагається перетворити прогалини між паралельними лініями у щось змістовне.

У такий самий спосіб навіть факт запису завдань може підштовхнути наш розум до створення чогось змістовного з метою заповнення наявних прогалин, а отже, і до розв'язання цього завдання. Один відставний поліцейський шукав сфер застосування своїх навиків і вмінь, тож записував проблеми, пов'язані з роботою поліцейського. Однією із записаних ним проблем була складність ідентифікації викраденого немовляти. Уже саме записування проблеми підштовхнуло його до започаткування нового комерційного проекту: створення банку ДНК. Тепер у його банку містяться зразки ДНК батьків, які занепокоєні ідентифікацією дитини у випадку викрадення або підміни. Послуга відбору зразка ДНК і його зберігання протягом **18** років коштує **200** доларів США.

Вади

Ідеї іноді виникають від роздратування так само, як перлина утворюється з піщинки, що потрапила в черепашку молюска. Одна творча людина страждала від своєї забудькуватості й завжди запізнювалася з привітаннями з нагоди якоїсь важливі дати – річниці, дня народження тощо. Відтак ця творча людина вирішила позбутися цієї вади і винайшла вакуумний спосіб консервування троянд на випадок виникнення нагальної потреби когось привітати.

Після складання списку своїх «вад» виберіть з них найцікавіші. Але пам'ятайте: те, що цікаве для вас, для іншої людини може здатися надзвичайно нудним. Бухгалтер і продавець не з однаковим ентузіазмом візьмуться за розв'язання тієї самої проблеми; справді, навіть люди з однієї галузі можуть по-різному бачити розв'язання одного і того ж завдання. Ніхто інший, лише ви особисто маєте визначити питання, які надихають вас і спонукають до дій.

Згадаймо проблему з краєнням хліба. На початку минулого сторіччя ця проблема мало кого турбувала, хіба таких людей, як Отто Фредерік Роведдер. Він витратив шістнадцять років життя та всі свої гроші на винайдення автоматичної хліборізки – і це незважаючи на слабе здоров'я, відсутність зацікавлення з боку хлібобулочної промисловості та фінансовий крах. У **1930** році його хліборізку придбала компанія **Continental** для **Wonder Bread**, а в **1933** році вже понад **80 %** всього хліба було куплено накрайним. Роведдер не раз казав, що ним рухало не бажання отримати багато грошей (йому так і не вдалося розбагатіти), а велике прагнення створити промислову хліборізку, а також відраза до самого процесу краєння хліба.

Вигоди

Той, що не виплекав у собі духу звершень, але намагається перемогти в битвах і досягти успіху в набігах, нещасливий, бо, як наслідок, має даремну трату часу й загальний застій.

Сунь-цзи

Дуже важливо мати обґрунтування того, чому вам потрібно виробити нову ідею для розв'язання того чи іншого питання. Перед тим як узятися за розв'язання цього питання, добре поміркуйте над власною вигодою. Найкращі ідеї народжуються в тих людей, що прагнуть успіху і плекають дух звершень.

Томас Едісон із власного досвіду знав, наскільки важлива особиста вигода. Його першим винаходом став автоматичний реєстратор голосів для Конгресу. Коли Едісон показав свій винахід конгресменам, то йому пояснили, що підвищення продуктивності законотворчої діяльності цікавить конгресменів якнайменше. Опісля Едісон не раз заявляв, що робив винаходи винятково для заробляння грошей. Він не мав часу, наснаги та зацікавлення для того, щоб переробляти світ, підганяючи його під свої винаходи.

Перед тим, як визначитися з питанням, за розв'язання якого вам слід узятися, складіть список вигод, що ви отримаєте у випадку розв'язання поставлених завдань. Яку вигоду отримаєте безпосередньо ви: гроші, задоволення, визнання, зростання добробуту чи щось інше? Як отримані вигоди співвідносяться із затратами часу й енергії? Розв'язання яких питань принесе найвідчутніший результат? За розв'язання яких проблем і поліпшення стану яких справ ви готові нести особисту відповідальність?

Якщо відчуєте, що про особисту вигоду наразі не потрібно думати, аж поки не наважитесь на розв'язання проблеми... ну, тоді низько схиліть голову і чекайте, поки з вух не впаде «навішана локшина».

Коли ви вирішили, які завдання для вас найцікавіші й обіцяють принести солідну вигоду, дуже важливо прийняти виклик. А прийняти виклик означає взяти на себе відповідальність за вироблення ідей з метою розв'язання проблем. Що більше ви берете на себе відповідальності та присвячуєте себе генеруванню ідей, то вища ймовірність віднаходження вами новаторського розв'язання цієї проблеми.

Існують різні рівні особистої участі в розв'язанні певного питання. Одні питання вимагають цілковитої віддачі, інші можуть потребувати незначних зусиль. Щоразу, коли я думаю про цілковиту віддачу, завжди пригадую собі розповідь про самурая, який мав помститися за смерть свого господаря. Самурай загнав убивцю в глухий кут і вже був готовий устроїти в нього меч, аж тут убивця плюнув йому в обличчя. Самурай поклав меч у піхви й пішов геть.

Чому? Бо плювок викликав у нього гнів, а якби він убив людину в гніві, то це була б уже дія з особистих міркувань. А він узяв на себе зобов'язання вчинити іншу дію – помститися за смерть володаря.

Після того як вирішите, які завдання для вас є найцікавішими й обіцяють вам особисту вигоду, настає час формулювання тих завдань у дуже доступній формі. Це дозволить вам найефективніше використати ігри для розуму з метою віднаходження креативних розв'язань.

Формулювання завдання

Непереможне військо здобуває перемогу, ще не вступивши в битву.

Сунь-цзи

Що більше часу витратите на чітке формулювання свого завдання – то ближче підійдете до його розв’язання. І навпаки: що менше часу витратите на визначення суті питання, то більша ймовірність, що розв’язання цього питання виявиться не найліпшим. Нашвидкуруч ви можете навіть схилитися до думки про доцільність написання коровою книжки про вирощування великої рогатої худоби.

Досить заглянути в записи Патентного бюро США й познайомитися з дуже кумедними зразками ідей, вироблених з огляду на нечітко сформульовані завдання. Серед іншого тут надібаєте: м’яч для гольфу, який з метою свого якнайшвидшого виявлення подає димовий сигнал після приземлення; пелюшки для папуг; будильник, що б’є струменем води в обличчя того, що спить; волосінь для виуджування глистів зі шлунку; а також машинка для витискування ямочок на обличчі.

Сформулюйте й чітко окресліть своє завдання. Коли я думаю про суть завдання, то згадую боротьбу сумо. Усім відомо, що в сумо змагаються оті здоровезні японці. Більшу частину поединку вони залишаються навприсядки, міряючи один одного поглядом. Ось вони приймають позу, якийсь час у тій позі залишаються, а тоді встають, ходять по рингу й знову присідають. Цю дію вони повторюють кілька разів, а відтак різко хапають одне одного, хтось з них падає на татамі – і сутичка закінчена.

Під час усіх цих присідань, прийняття поз і оцінювання сил одне одного вони шукають отого свого осердя, звідки вибухає вся потуга. Єдиний захист для борця сумо – постійно перебувати в стані «центрування», у постійній готовності до несподіваної атаки та негайного протистояння.

Так само, коли у вас виникає проблема, ви в письмовій формі формулюєте завдання, вивчаєте його, відкладаєте вбік, змінюєте, розтягуєте і стискаєте, знову формулюєте, аж поки не відчуєте, що завдання відцентроване. І лишень тоді, як і борці сумо, ви готові до сутички.

Відточуйте формулювання завдання за допомогою запитань. Запитання допоможуть вам поглянути на завдання з іншої точки зору. Іноді погляд під іншим кутом, як то кажуть, широко розплющить вам очі. Скільки кубиків ви бачите на малюнку праворуч?

Тут можна нарахувати шість або сім кубиків, залежно від того, сприймаєте ви чорні ромбики як вершини кубів, а чи як їхню основу. Малюнок не змінюється, а змінюється тільки ваше сприйняття. Запитання допомагають змінити сприйняття.

План дій

З метою точного формулювання завдання:

1. Запишіть завдання у вигляді запитання, що починається словами «Яким чином я можу?..»
2. Змініть формулювання завдання, підбираючи синоніми ключових слів.
3. Розтягніть формулювання, аби розширити перспективу.
4. Стисніть формулювання, аби звужити перспективу.
 - (а) Розділіть завдання на кілька складових.
 - (б) Розв'яжіть складові завдання.
 - (в) Продовжуйте ставити запитання: «А як ще?..» або «А чому ще?..»

Для початку корисно записати формулювання проблеми певним чином. Запишіть проблему, яку ви хочете розв'язати, у формі конкретного запитання. Використайте фразу «У який спосіб я зміг би...?» на початку формулювання завдання. Цей прийом відомий як «запрошувальна основа» й допомагає утримати вас від однобічного формулювання проблеми.

Запишіть кілька різних формулювань завдання, використовуючи «запрошувальну основу»: «У який спосіб я зміг би...?» Кожне нове формулювання спонукає вас поглянути на проблему під іншим кутом і спрямує ваші думки в русло нових можливостей.

Уявіть собі, що ви – людина, зображена на малюнку нижче. Ваше завдання – зв'язати до купи кінці двох мотузок, що звисають зі стелі. Мотузки розташовані настільки далеко одна від одної, що неможливо триматися за один кінець і досягнути іншого. Кімната порожня, а ви при собі маєте тільки те, що звичайно носите в кишенях. Які ваші дії з розв'язання цього завдання?

Спочатку вам слід сформулювати завдання у вигляді запитання, скажімо, «Як міг би я дотягнутися до другого кінця мотузки?» Але так ви витрачатимете свою енергію на досягання другого кінця мотузки, а його досягти неможливо. Якщо ви сформулюєте завдання дещо інакше: «Яким чином кінці двох мотузок

і я можуть з'єднатися?» – то наблизитесь до розв'язання завдання, а саме того, щоб прив'язати невеликий предмет (ключі, обручку, годинник або ремінь) до одного кінця мотузки і, розхитавши його, як маятник, схопити цей кінець, тримаючись другою рукою за другий кінець мотузки.

Змінійте слова

Простий спосіб отримати різні формулювання завдання – це використати синоніми або підібрати влучніші ключові слова. Перший крок полягає в тому, щоб уважно вивчити конкретне формулювання завдання й визначити в ньому ключові слова.

Виробничий менеджер у компанії **OV'ACTION** з міста Леван (Франція) зіштовхнувся з таким завданням: «У який спосіб я міг би розробити унікальний продукт харчування?».

Слово «унікальний» він замінив на «дивний», а слово «розробити» – на «перетворити» і сформулював завдання вже так: «Як перетворити продукт харчування у щось дивне?»

Почав думати про все те, що могло б його здивувати, а тоді про продукти харчування, які могли б здивувати споживачів. Наприклад, на нього справило б велике враження, якби якийсь звичний предмет набув незвичної форми, скажімо, літак мав би обриси корови. Так само він здивувався б, якби знайомий продукт харчування мав незвичну форму, коли б, скажімо, банан мав форму булки, помідор – форму піраміди, а картоплина – форму квадрата. Такі думки наштовхнули його на ідею про квадратні яйця.

Він придумав варені квадратні яйця з жовтками всередині з терміном зберігання протягом **21** дня, які можна було підігрівати в мікрохвильовій пічці (на відміну від звичайних яєць, які при нагріванні в пічці «вибухали»).

Лишень змінивши кілька простих слів можна отримати підказку для вироблення нових ідей. Це таке собі додавання кількох родзинок у прісне тісто формулювання.

Розтягніть формулювання

Колись самурая навчали тримати всі свої відчуття напоготові. Його уява мала бути винятково широкою, аби він зміг швидше виявити несподіваний напад чи несподіване пересування ворога, ніж у випадку, коли б він був зосереджений на якомусь одному об'єктові.

Для того щоб тримати розум відкритим для всіх можливостей, потрібно «розтягти» завдання, запитуючи «чому?». Запитання «чому?» допоможе визначити головну мету й дозволить розібратися з усілякими припущеннями. А це, своєю чергою, уможливіє переосмислення завдання.

Припустімо, що перед вами стоїть проблема: «У який спосіб я міг би продати більше комп'ютерів **IBM**?»

Крок перший: Чому я хочу продати більше комп'ютерів **IBM**. «Тому що загальний обсяг продажу зменшується».

Крок другий: Чому я хочу продавати більше комп'ютерів? «Тому що я хочу збільшити обсяги продажу».

Крок третій: Чому я хочу збільшити обсяги продажу? «Щоб поліпшити стан наших справ».

Крок четвертий: Чому я хочу поліпшити стан наших справ? «Щоб підвищити рівень свого добробуту».

Крок п'ятий: Чому я хочу підвищити рівень свого добробуту? «Для того щоб заможно жити».

Тепер запитання можна сформулювати так:

«У який спосіб я міг би продати більше комп'ютерів?»

«У який спосіб я міг би збільшити обсяги продажу?»

«У який спосіб я міг би поліпшити стан наших справ?»

«У який спосіб я міг би підвищити рівень свого добробуту»

«Що я міг би зробити, щоб заможно жити?»

Ідея полягає в тому, щоб вийти на належний рівень абстракції і зайняти найліпшу точку огляду, з якої чудово видно суть проблеми. Фраза на зразок «підвищення свого добробуту» дозволяє вашому мисленню охопити більше можливостей, ніж фраза «потрібно продати більше комп'ютерів». Ви можете домогтися від начальства підвищення зарплатні, можете перейти на іншу роботу і вже там будувати свою кар'єру, знайти роботу з неповною зайнятістю, інвестувати, продавати щось інше тощо.

Виписуючи своє завдання якнайширше, ви ніби ставите себе на вершину гори, звідки видно всі шляхи-підходи, що ведуть нагору. Якщо бачитимете не всі можливі підходи, то можете позбавити себе здатності визначити найоптимальніший маршрут на вершину гори.

Ось приклад з вантажоперевезень як наочна демонстрація наслідків від нехтування всіма підходами до розв'язання проблеми.

У 1950-і роки фахівці вважали, що морські вантажоперевезення вже відходять у минуле. Ціни зростали, а на перевезення товарів витрачалося дедалі

більше часу. Це призводило до зростання кількості випадків крадіжок, бо вантажі перед відправленням накопичувалися й тривалий час лежали в доках.

Індустрія вантажоперевезень сформулювала завдання так: «Як ми можемо зробити кораблі економічнішими в морі та під час переходу з одного порту до іншого?»

Тому нові судна мали більшу швидкість і споживали менше палива. Також відбувалося скорочення екіпажів. Та ціна на вантажоперевезення продовжувала зростати, хоча представники галузі докладали величезних зусиль для зниження затрат на обслуговування в морі та виконання робіт у доках.

Вони робили все правильно, але робили не те, що треба. Їхня ефективність була схожою на ефективність фахівців із продажу, що тратять енергію, час і вміння на поквартирний обхід з метою продати хоча б трохи телятини.

Корабель – найголовніше обладнання, і з огляду на це його власник зазнає найбільших збитків, коли воно не працює, бо відсотки потрібно сплачувати навіть тоді, коли нема жодних прибутків. Тому фахівці розширили своє завдання: «У який спосіб індустрія вантажоперевезень може зменшити затрати?»

Це дозволило звернути увагу на всі аспекти транспортування і, серед іншого, на завантаження та укладку товарів. Нововведення, що врятувало галузь морських вантажоперевезень, полягало у відокремленні навантажень від укладки, коли товари завантажувалися в контейнери ще до прибуття суден у порт. Адже набагато швидше завантажити й розвантажити наперед завантажений фрахт. Тож фахівці вирішили зосередитися на затратах не під час роботи, а радше під час її відсутності і в такий спосіб скоротили час простою вантажних кораблів. Відповіддю стали спеціально обладнані кораблі для швидкого завантаження та розвантаження залізничних вагонів і автомобілів, а також контейнеровози.

Просте розв'язання стало безпосереднім наслідком переформування завдання. Результати виявилися приголомшливими! За останні 30 років обсяги перевезень зросли вп'ятеро, а їхня собівартість знизилася на 60 відсотків. Час простою кораблів у порту скоротився на три чверті, а разом з цим зникли такі явища, як перевантаження та крадіжки.

Стисніть завдання

Щойно ви отримали набагато ширше уявлення того, що намагаєтеся знайти, – звузьте мету, стиснувши завдання від загального до конкретного. Це зробить завдання легшим для розв'язання, скоротивши ділянку пошуків. Уявіть собі, що вам потрібно знайти адресу, а відомо тільки те, що адресат живе десь

у Монреалі. Якщо ви знаєте, що це десь у західній частині Старого Монреалю, то знайти цю адресу буде значно простіше. Ну, а якби хтось вам підказав, що той будинок десь за кілька хвилини ходи від готелю «Бонавентура», то адресу стане ще легше знайти. Так само відбувається й під час розв'язання всіляких завдань. Ви самі встановлюєте собі межі пошуку ідей.

Стисніть завдання й виявіть його сильні та слабкі місця, а також установіть його межі, поставте спеціальні запитання з «хто», «що», «де», «коли», «чому» і «як».

Хто допоможе знайти людей або групу людей, що орієнтуються в цьому питанні, мають потрібний вплив, ресурси або доступ до корисної інформації, а також хто може отримати користь від розв'язання проблеми.

Що допоможе визначати речі, предмети, об'єкти в цій ситуації, а також сформулювати всілякі вимоги, труднощі, винагороди, переваги та недоліки в розв'язанні завдання.

Де містяться ключові точки проблеми?

Коли звіряти графіки й дати стану справ і своєчасності дій?

Чому так важливо мати чітке розуміння головної мети?

Як простежити за розвитком стану справ і дізнатися про те, які дії слід було вжити, що відбувається тепер і які кроки можна буде зробити в майбутньому?

Проектна компанія сформулювала своє завдання так: «У який спосіб можна спроектувати оригінальний і зручний контейнер для сміття?» З метою стиснення завдання було поставлено такі запитання:

«Хто допоможе нам створити такий контейнер?»

«Який матеріал нам слід використати?»

«Звідки отримати потрібні матеріали?»

«Коли потрібно зробити контейнер?»

«Що зробить його зручнішим?»

«Яка форма буде оригінальною?»

«Чому новий контейнер буде ефективнішим за інші, уже існуючі?»

Тепер виникли підзавдання:

«Як інші фірми можуть допомогти в розробці ефективнішого контейнера?»

«Як зробити цей контейнер з інших матеріалів?»

«Як отримати потрібні матеріали?»

«Як скласти графік виконання проекту?»

«Як зробити контейнер зручнішим?»

«Як зробити контейнер оригінальнішим?»

«Як зробити контейнер найкращим?»

Усі ці підзавдання надихнули компанію на створення новаторського виробу: сміттового кошика зі змінною формою. Кошик зі змінною формою виготовлений із перероблюваної пластмаси й зберігається в складеному вигляді. Інструкція з графічним малюнком, лапки кріплення та система швидкого розбирання дозволяють споживачеві за лічені секунди перетворити пластикові пласкі листи на циліндричний контейнер. Він має естетичніший вигляд, ніж інші контейнери й поживає менше ресурсів планети Земля.

Подальше стискання завдання

Якщо ви поставили собі ці запитання, то зробіть ще один крок – поставте запитання, що починається з «хто ще...?» або «що ще...?» Майже завжди з вашого завдання можна витиснути більше користі.

O. M. Scott & Co – провідна компанія з розповсюдження продукції, пов'язаної з доглядом за газонами, займається збутом насіння, добрив, пестицидів тощо. Свого часу була невеличкою компанією з роздрібною торгівлі насінням і намагалася конкурувати з такими корпоративними гігантами, як **Sears, Roebuck and Co.** і **Dow Chemical**. Її продукція була непогана, але не краща, ніж у конкурентів.

O. M. Scott & Co сформулювала завдання так: «Як збільшити частку нашої продукції на ринку?» Широке завдання було звужене до кількох конкретних завдань, а тоді з них постало лишень одне: «Як зробити так, щоб наша продукція вигідно вирізнялася серед продукції інших компаній?».

Усі товари, пов'язані з доглядом за газоном, загалом дуже схожі. Усі вони рекламуються як створені на «науковій основі», усі мають докладні інструкції, скільки і чого слід вносити в той чи інший ґрунт, а також за яких умов і при якій температурі це слід робити. В усіх інструкціях споживача переконують, що вирощування газону – дуже точний і науково контрольований процес. Тому покупці мало звертають уваги на назву фірми-виробника.

Продавці компанії **O. M. Scott & Co** провели опитування серед покупців щодо того, як їхня компанія могла б виокремитися серед собі подібних. Споживачі скаржилися на неспроможність правильно (відповідно до інструкцій) засіювати й обробляти газони. Компанія зосередилася саме на цій скарзі та

провела з цього питання мозковий штурм. Завдання було сформульовано так: «Як можна зменшити розчарування споживачів?»

Ставлячи запитання зі «що ще?» і «як ще?», працівники компанії **O. M. Scott & Co** вийшли з ідеєю спрощення інструкцій та організації для покупців курсів з висівання та догляду за газонами. А тоді наштовхнулися на ідею, що принесла мільйони: простий механічний пристрій під назвою «сіялка Скотта». Такою сіялкою стали невеличкі тачки з отворами змінної величини для того, щоб через них рівним потоком висипалася потрібна кількість продукції **O. M. Scott & Co**. До винайдення «сіялки Скотта» жоден постачальник товарів з догляду за газонами не пропонував споживачеві засіб, який зміг би контролювати процес висівання та внесення добрив. **O. M. Scott & Co** створив лінію таких сіялок і за короткий час невеличка фірма з роздрібної торгівлі стала лідером на ринку товарів з догляду за газонами.

А ось завдання, яке, здається, не має розв'язання, принаймні очевидного. На малюнку праворуч спробуйте забрати від шести сірників три сірники так, щоб залишилося чотири.

Як так може статися, щоб від шести відняти три і залишилося чотири? Якщо відповідь не очевидна, то це ще не означає, що такої відповіді не існує. Запитайте: «Як ще можна отримати чотири?» або «Що таке чотири?» – і головоломка буде розгадана. Заберіть сірник згори, знизу і справа – і ви отримаєте відповідь.

Розділ четвертий. Ігри для розуму

Для того щоб виробляти нові ідеї, необхідно бачити ту саму інформацію, що бачать усі, але організовувати її по-новому. Це називається активним мисленням.

Ось арифметичний приклад, який записали римськими цифрами, виклавши його десятьма сірниками. Він неправильний. А чи могли б ви виправити цей приклад і при цьому не торкатися сірників, не додавати й не забирати жодного сірника?

Для розв'язання цього завдання необхідно відмовитися від звичного погляду на речі. Дивитися на будь-який стан справ лишень під одним кутом зору – це окреслити навколо себе обмежувальне коло, усередині якого ви думаєте і працюєте. Щоб знайти розв'язок, необхідно поглянути на завдання по-новому. Переверніть книгу догори ногами – і все стане на свої місця.

Як назвали б ви малюнок унизу?

Більшість людей називають його квадратом, заповненим меншими квадратами й кружечками або їхніми рядами. Мало хто бачить на малюнку послідовність стовпчиків з квадратиків та кружечків, що чергуються. А все тому, що ми звикли до пасивного групування схожих предметів. Але досить вказати на можливість сприйняття зображеного як стовпчиків з квадратами і кружечками, що чергуються, і ми одразу це помічаємо.

Щоб вийти за межі звичного, необхідно мислити активно й організовувати інформацію по-новому. Саме з формування й використання нових патернів і постають нові ідеї.

Візьмімо, наприклад, двох досвідчених виробників вафель, чия продукція однакової якості та продається по однаковій ціні. Але один виробник мислить пасивно, а другий – активно. З якихось причин люди раптом перестають купувати вафлі. Виробник, що мислить пасивно, не запроваджує жодних змін і згортає виробництво, а от виробник, що мислить активно, виробляє вафлі у формі конуса і створює цілком новий продукт – морозиво у вафельній трубочці. Виробник з пасивним мисленням не здатний вийти за межі отриманої інформації, а от виробник, що мислить активно, постійно трансформує наявну інформацію в нові ідеї.

Ігри для розуму – це конкретні прийоми, за допомогою яких ви можете стати активно мислячою людиною. Ігри для розуму поєднують лінійне та інтуїтивне види мислення, які рівнозначно необхідні для оптимального творчого процесу. Головна різниця між двома видами мислення полягає в тому, що перший структурує наявну інформацію, а другий генерує нову інформацію за допомогою прозорливості, уяви й інтуїції.

Ми маємо два ока, два вуха, дві руки, дві півкулі головного мозку. Наша ліва півкуля «думає» словами та символами, а права – образами. Лінійні ігри для розуму призначені для лівої півкулі, а інтуїтивні – для правої.

У нижченаведеній таблиці подано різницю між правою та лівою півкулями головного мозку:

Ліва півкуля краще працює в письменників, математиків і науковців; права півкуля більше використовується художниками, скульпторами, музикантами. Запам'ятовування імені людини – це функція лівої півкулі, а запам'ятовування обличчя – правої півкулі. Читання книг про те, як грати у гольф, – це робота лівої півкулі, а от «внутрішнє відчуття» доброго удару по м'ячу – це вже результат праці правої.

Уявіть собі довгий пасажирський потяг, що рухається рейками. Людина дивиться на вагони, що саме **її** минають. Вона бачить тільки ту частину потяга, що мчить повз неї, від вагона до вагона. Спочатку локомотив, потім перший вагон, другий і так далі. Якщо ця людина має хороший боковий зір, то вона зможе охопити частини вагонів, що **її** минули, і ті частини вагонів, які ще до неї не доїхали.

Інша людина дивиться на цей самий потяг з літака. Вона бачить увесь потяг, від початку до кінця. Ось така різниця між півкулями мозку. Ліва півкуля обробляє інформацію послідовно, деталь за деталлю, фрагмент за фрагментом. Права півкуля сприймає інформацію всю одразу, цілісно, інтуїтивно.

Керівництво до дії

Я не рекомендуватиму проробляти цю книжку від першої до останньої сторінки й вивчати за один раз по одній головоломці, ніби урок у підручнику. Ви матимете більшу користь, коли «бавитиметеся» в ці ігри у своєму неповторному режимі з метою стимулювання ідей у власній уяві. Виберіть свій метод застосування ігор. Вам може припасти до душі одна гра або більше, але, бавлячись у різні ігри, ви отримаєте найкращий результат.

Якщо виберете собі якусь одну гру, то вона може виявитися чудовим методом вироблення ідей, але це ще не означає, що нема якоїсь ліпшої гри.

У школі ви додавали числа у стовпчик, шукали суму й, отримавши правильний результат, переходили до розв'язання іншого прикладу.

Люди часто переносять такий підхід на креативного мислення. Щойно отримали відповідь – перестають розмірковувати. Вони цілком задоволені першим отриманим результатом. Але реальність – не шкільна арифметика. Подальші відповіді можуть виявитися кращими, ніж попередні: менші затрати, набуття вищого статусу, якісніше зроблені речі – легші у використанні, красивіші, зручніші в установленні тощо. Немає жодних причин вважати, що перша відповідь – найкраща.

Якось я пішов до свого улюбленого ресторану. Мої знайомі також туди вирушили з того ж місця і в той самий час, що і я, але дісталися закладу значно раніше. Я запитав, якою вони йшли дорогою. Знайомі пояснили, що вибрали найпростіший шлях: звернули на алею праворуч, і вона привела їх просто до ресторану.

Дорога, якою я ходив до ресторану, завжди здавалася мені найближчою, тому я й гадки не мав шукати кращої. Просто не задумувався про можливість існування ближчого шляху. Не раз минав тут алею, але ніколи нею не ходив і не знав, куди вона веде. Зручний підхід, як правило, себе нічим не видає й одразу не вказує на доцільність свого вибору, але часто приводить до чогось корисного. Так само з креативними підходами. Допоки їх не дослідите, нічого не знатимете про їхню корисність.

Друга причина доцільності використання різноманітних прийомів полягає в тому, що вони допомагають розвивати творче бачення. Хороший актор грає багато ролей і віддається кожній з них цілковито. Він пишається своєю різнобічністю, спроможністю грати різних персонажів як у комедіях, так і в трагедіях. Що більше ролей він виконує, то більше вдосконалює свою майстерність. Багатий досвід додає глибини в акторську гру.

Так і ви повинні пишатися своїм умінням мислити творчо. Здатність використовувати всі прийоми у своєму мисленні тільки додасть глибини вашій креативності. Якщо ви випробуєте всі ігри для розуму, то зможете використати принцип дії якоїсь з них для розв'язання своєї конкретної проблеми. Деякі з цих ігор схожі на передачу реверсного ходу в автомобілі. Така передача є в кожному автомобілі, але нею рідко користуються – ви рідко бачите, як хтось їздить дорогою задом наперед. Але з іншого боку, передача заднього ходу просто необхідна, і нею обов'язково треба вміти користуватися для здійснення маневрів, коли ви, наприклад, застрягли в пробці й не можете рухатися вперед.

Головне – навчитися застосовувати принцип дії ігор для розуму на практиці. Лишень ознайомитися з ними, але не використовувати їхнього принципу дії на практиці – усе одно, що кинути пелюстку троянди у Великий Каньйон і чекати на відлуння.

Ось деякі поради щодо застосування ігор для розуму:

Працюйте тільки з однією конкретною грою. Використовуйте її знову й знову, аж поки цілком не оволодієте її прийомом. Витратьте на це від кількох годин до кількох днів.

Вибирайте одну лінійну й одну інтуїтивну гру, щоб використати обидві півкулі мозку. Ліва півкуля працює з логікою та мовою, а права чудово впорається з невербальними завданнями. Дослідження процесів мислення креативних людей продемонструвало, що вони використовують обидві півкулі головного мозку.

Вибирайте ігри навмання. Напишіть назви ігор на картках і покладіть їх у контейнер. Коли у вас виникає проблема, потрясіть коробкою й навмання вийміть із неї назву гри.

Ігри для розуму допомагають виробляти величезну кількість ідей, а кількість – ключ до креативності. Алекс Осборн, один із перших дослідників творчості, казав: «Кількість, кількість і ще раз кількість! Ось такий порядок денний, – а тоді додавав: – Що більше спроб, то більша ймовірність влучання в ціль». Письменник Стендаль зауважував: «Мені потрібно три-чотири кубічних футів ідей на день – так само, як пароплаву потрібне вугілля».

Ігри для розуму виробляють стільки хороших ідей, що ви почуватиметеся ніби той ласун у цукерні, і вам кортітиме скуштувати геть усе поспіль. Безперечно, якщо так і вчините, то отримаєте біль у животі. Ви не зможете перепробувати всі свої ідеї також, тому потребуватимете керівництва до дії, аби в цих ідеях розібратися і їх правильно оцінити.

1. Занотуйте всі ідеї в порядку надходження.
2. Перегляньте список. Під час перегляду ви підсвідомо розставлятимете пріоритети записаних ідей. Якщо у вас виникають труднощі з визначенням пріоритетності, тоді спробуйте прийом, описаний у «Керівництві до дії з визначення пріоритетності Варрівіллі».
3. Виробіть критерії оцінювання ідей. Вони мають бути ідеальними критеріями, незалежно від того, наскільки складним здаватиметься їхнє застосування. Безперечно, ці критерії залежатимуть від конкретного завдання й мінятимуться залежно від поставлених цілей. Критерії оцінювання нової рекламної кампанії відрізнятимуться від критеріїв оцінювання нового фасону туфель. Програма виплати премій оцінюватиметься зовсім іншими критеріями, ніж програма проведення перемовин. І так далі. Ось деякі ключові запитання, які потрібно поставити з метою розробки критеріїв:
 - Які стандарти можуть бути застосовані до цих ідей?
 - Як можна визначити їхні сильні та слабкі сторони?
 - Які критерії є невід’ємними? Бажаними? Вибірковими?
 - Як ліпше порівняти чи проаналізувати ідеї?
 - Які критерії допоможуть нам у відборі та розвитку ідей?
4. Для вибору найкращих ідей використовуйте оцінювання та інтуїцію. Використовуючи критерії, ви повинні зменшити величезну кількість ідей і вибрати з усіх лише кілька. Не дозволяйте собі піддавати аналізу геть усе поспіль. Ваша інтуїція може вибрати ідею, що не відповідає критеріям, але настільки потужна, що саме її потрібно взяти до уваги.

Використовуйте просту схему для маркування ідей:

- чудово підходить;
- імовірно підійде, потребує вдосконалення;
- можливо, підійде, потребує значного поліпшення;

- підходить наполовину, може і підійти, і не підійти;
- дуже ризиковано, лишень віддалено підходить;

Ви можете так і не вибрати ідеї, що «підходить наполовину» або «дуже ризиковано», але, якщо внесете їх до свого списку, завжди матимете нагоду їх відкинути або поліпшити. Якщо ж не внесете до списку, то не матимете жодного вибору.

5. Вибирайте найкращі ідеї й підтримуйте зворотний зв'язок. Використовуйте методику, описану в розділі «Екзаменаційна комісія».

Частина перша. Лінійні ігри для розуму

Група А

Ця група трансформує наявну інформацію за допомогою записування, подрібнення, поєднування або маніпулювання й відкриває нові точки дотику з метою розв'язання проблем. Відштовхуючись від цих точок дотику, ми можемо перестрибувати від однієї ідеї до іншої, аж поки не знайдемо потрібну. Так само як використовуємо камені у воді, щоб перейти річку, ми можемо використати ідеї, щоб дістатися мети – розв'язання нашого завдання.

Фальшиві обличчя

Прийом: зміна звичних припущень.

Короткий опис: як віднайти ідеї з допомогою зміни звичних припущень.

До останнього гвинтика

Прийом: складання списку характерних ознак.

Короткий опис: як отримати нову ідею, відштовхуючись від характерних ознак завдання.

Вишня в розрізі

Прийом: роздроблення.

Короткий опис: як отримати ідею за допомогою роздроблення завдання на два і більше складники, а тоді знову зібрати їх до купи в інші способи.

Бульбашки мислення

Прийом: складання схеми ходу думок.

Короткий опис: як скласти схему ходу думок так, що викресати нові ідеї.

Запитання СКАМПЕР

Прийом: ставлення запитань.

Короткий опис: як маніпулювати тим, що є в наявності, аби отримати щось інше.

Розділ п'ятий. Фальшиві обличчя

Усі військові дії ґрунтуються на обмані.

Сунь-цзи

Праворуч на малюнку А зображено однакової довжини дві лінії, обмежені схожими на стрілки кутами. На малюнку В кути на одній з ліній повернуті в протилежний бік, що змінює наше сприйняття і створює ілюзію, нібито одна з ліній коротша. Але це не так: виміряйте її і побачите, що обидві лінії однакові. Лінії не змінилися – змінилося наше сприйняття.

На малюнку А кути на кінці ліній ніби розширюють потенційно обмежений простір. Якщо їх повернути в протилежний бік, то здасться, ніби площа звужується й обмежується, і це змінює наше сприйняття довжини ліній.

Просте перевертання кутів докорінним чином міняє те, що ми бачимо на зображенні. Такі самі зміни сприйняття відбуваються після зміни наших усталених патернів мислення з метою розв'язання різних проблем і ситуацій. Коли Генрі Форд почав займатися виробництвом автомобілів, то звичним патерном мислення було, що підприємець має «наближати людей до роботи». Він змінив такий підхід на «наближати роботу до людей» і досяг своєї мети, створивши складальний конвеєр.

Уявіть собі, що ви будете будинок і використовуєте «метр» на один сантиметр коротший. Якщо ви думатимете, що це звичайний метр, і використаєте його в будівництві, то отримаєте неправильну висоту стель, неправильні розміри дверей і вікон. Якщо ж ви почнете з перевірки «метра», таких проблем не виникне. Це все стосується й усіх інших проблем: якщо ви починаєте з хибних вихідних посилок, то це призведе до неправильних розв'язань.

Інколи наші припущення здаються настільки ґрунтовними, настільки фундаментальними, що ми навіть не думаємо про їхню достовірність. Візьмімо для прикладу малюнок на наступній сторінці. Ми вважаємо, що дальня від нас фігура, яка нічим не відрізняється від сусідніх, насправді має бути більшою за інші, бо предмети та люди на відстані здаються меншими. Але в цьому випадку таке припущення хибне. Виміряйте фігури лінійкою, і ви побачите, що всі вони однакові.

Багато припущень вважалися правильними протягом сторіч. Але це ще не гарантує їхньої достовірності й не підтверджує їхньої достеменності. Час від часу припущення виставляє напоказ своє фальшиве обличчя, яке ми приймаємо за щось непорушне – за істину, яку неможливо піддати сумніву.

Не відриваючи руки, з'єднайте дев'ять точок не більше, ніж трьома прямими лініями, які проходять через усі дев'ять точок.

Переважна більшість людей робить одразу два припущення: (1) лінії не повинні виходити за межі квадрата, і (2) лінії мають проходити через центр точок. Але жодну з умов не згадано у завданні, а щойно ви поставите під сумнів ці умови, то завдання розв'яжуться доволі легко (див. розв'язок далі).

Розповідають, що Томас Едісон, коли збирався когось найняти на роботу, то запрошував претендента до себе на обід. Якщо гість солив суп, ще його не скуштувавши, то Едісон не брав його на роботу. Він не наймав до себе на роботу людей, у чиїх діях і думках було надто багато припущень зі щоденного життя. Едісонові були потрібні люди, які ставили під сумнів звичні для всіх припущення.

Проблеми часто оповиті припущеннями, які заважають креативному мисленню. Припустімо, ви кажете архітекторові будинку, що вам подобаються зручні круглі ручки на дверях між кухнею та вітальнею. Таке бачення демонструє припущення, що відповіддю на сполучення між двома кімнатами вже є двері,

а не якийсь спеціально спланований простір, дизайн або спосіб приготування їжі та подачі її до столу. Припущення, нібито кругла ручка – розв'язання завдання, одразу обмежує велику кількість інших можливостей.

Я звертаю так багато уваги на потребу піддавати сумніву вихідні припущення для того, щоб показати: будь-яке вихідне припущення може бути піддане сумніву. Наприклад, багато хто вважає, що неможливо з'єднати однією прямою лінією всі дев'ять точок на малюнку на попередній сторінці. Але виявляється, що можливо, до того ж, існує кілька різних способів: один із них полягає в тому, щоб вирізати всі точки, вишикувати їх у пряму лінію, а тоді провести через них лінію (див. мал. нижче); другий спосіб: намочити широкий пензлик у фарбі й провести ним поверх усіх точок.

Багато речей не слід приймати як самі собою зрозумілі, і мета не в тому, щоб показати, мовляв, хтось має час на постійні суперечки, але наголосити, що не повинно бути нічого недоторканного. Щойно ми це усвідомимо, перед нами вимальовуються шляхи до різних відкриттів. Уявіть собі, що ви стрибнули в озеро, яке всі вважали таким, що замерзає, а воно виявилось наповненим теплою водою. Допоки не стрибнете, цього не знатимете достеменно.

План дій

Щоб змінити завдання:

1. Сформулюйте завдання.
2. Запишіть вихідні припущення.
3. Спробуйте піддати сумніву свої найголовніші припущення.
4. Кожне з припущень змініть на протилежне й запишіть.
5. Складіть список інших точок зору, які можуть стати вам у пригоді.
6. Запитайте себе, як реалізувати альтернативне припущення. Складіть список з якомога більшої кількості точок зору та ідей.

Довгий час вважалося, що точні показники стану організму людини, такі як серцебиття, дихання, температура тіла, наявність небезпечних газів тощо, можна отримати, якщо людина не рухатиметься і за допомогою проводів буде підключена до медичного обладнання.

Група лікарів у військово-морському флоті США поставила під сумнів таке припущення і спільними зусиллями придумала спосіб отримання показників життєдіяльності поранених бійців у режимі реального часу на полі бою. Така

інформація надходить телекомунікаційним зв'язком до лікарів у мобільних шпиталях. А тоді медичні працівники, лікарі та члени медичних загонів вживають заходів з порятунку найважче поранених бійців. Завдання полягало у віднаходженні способу відстеження показників життєдіяльності морських піхотинців безпосередньо під час бою.

Військово-морський флот США профінансував дуже оригінальне дослідження, яке провели в Технічному університеті штату Джорджія. Цим проектом керували д-р Сендерсон Джаяраман і Сангмі Парк, а мета полягала в дослідженні синергії між виробництвом текстилю та комп'ютерними технологіями. Спільними зусиллями їм вдалося концептуально з'єднати одяг і комп'ютери з метою створення «розумної сорочки».

«Розумна сорочка» – це футболка, у тканину якої вплетені оптичні й провідні волокна з сенсорами. Сорочка функціонує, як комп'ютер. Вона відстежує серцебиття, дихання, наявність небезпечних газів, а також низку важливих для життєдіяльності людського організму інших функцій і повідомляє власника сорочки або медиків про природу загрози. Дані надходять на персональний монітор стану організму, звідки перенаправляються до віддаленого медичного загону за лінією бою. Від медичного загону надходить уже інформація про способи найефективнішого лікування й транспортування пораненого морського піхотинця.

«Розумна сорочка» – квантовий стрибок у галузі спостереження за станом здоров'я. Вона надає точні дані в режимі реального часу. Перелік потенційних застосувань цієї технології просто безмежний. Військове нововведення має величезний потенціал у галузі телемедицини, спостереження за пацієнтами під час відновлення в післяопераційний період, а також спостереження за астронавтами, атлетами, пожежниками, поліцейськими, хронічно хворими пацієнтами, за літніми людьми без опіки, а також за дітьми. Крім усього іншого, таку сорочку можна прати.

Зміна вихідних припущень на протилежні

Зміна припущень на протилежні розширює ваше мислення. Ви не раз можете себе впіймати на тому, що дивитеся, як і всі інші, на одну й ту саму річ, але бачите щось цілком інше. У багатьох творчих людей виникали найчудовіші задуми, коли вони кидали виклик очевидному, ставлячи його під сумнів.

Альфред Слоун перебрав керівництво над **General Motors**, коли компанія перебувала на межі банкрутства, і дуже швидко змінив несприятливий хід розвитку подій на протилежний. Його геніальний підхід полягав у вмінні взяти якесь припущення і перетворити його на «революційну ідею».

Наприклад, завжди вважалося, що спочатку треба купити автомобіль, а тоді вже ним користуватися. Слоун докорінним чином змінив це припущення: автомобілем можна користуватися, а також сплачувати його вартість частинами – і створив сферу продажу автомобілів на виплат.

Він також переінакшив американську структуру корпорацій, піддавши сумніву усталені уявлення про управління організаціями. Слоун швидко усвідомив, що безсистемне зростання **General Motors** пригнічує потенціал компанії. Тому змінив уявлення про те, що на чолі великих компаній мають стояти всесильні

керівники, а тоді створив нову теорію, яка дозволяла ухвалювати рішення на різних рівнях управління, коли керівник компанії повинен здійснювати тільки загальний контроль. Під орудою Слоуна **General Motors** перетворилася на одну з найбільших компаній у світі, а його нововведення стали зразком для наслідування в діяльності сучасних американських корпорацій.

Отже, переінакшуйте, змінюйте деякі зі своїх уявлень про підприємництво на протилежні. Наприклад, можна розпочати з твердження «продавці організовують роботу у своїй торговій зоні» і змінити його на протилежне: «торговельна зона організовує (контролює) продавців».

Таке незвичне бачення змусить переглянути питання попиту на додаткових продавців, якщо торговельні зони розширюватимуться. Продавець із великою торговельною зоною може цією ж зоною настільки добре «контролюватися», що матиме можливість реагувати на нові можливості з обліку та продажу.

Іншим незвичним поглядом на стан справ може стати: «Продавці дезорганізують роботу у своїй торговельній зоні». Тут треба подумати про вдосконалення роботи продавців. У цьому випадку можна додати всілякі офісні та маркетингові технічні засоби з метою оптимізації торговельних зон для продавців.

Гаррі Сейферт, виконавчий директор компанії **Winter Gardens Salads**, використав незвичний підхід і матеріально заохочував своїх працівників з метою підвищення продуктивності їхньої праці. Замість того, щоб видавати працівникам премії після напруженої роботи в передсвяткові дні, він почав це робити заздалегідь.

Скажімо, напередодні Поминання померлих воїнів, коли компанія має найбільше замовлень на салати з картоплі та капусти, Сейферт виплатив по **50** доларів кожному зі своїх **140** працівників з метою заохочення їх до якнайліпшого виконання замовлень. «Працівники розуміють, за що працюють, – зауважив він. – Вони не почуваться, ніби перепрацьовують у ці напружені дні». Продуктивність праці зросла на **50** відсотків.

Як це робити?

Після того як ви переглянете вихідні припущення щодо своїх завдань, запитайте себе, як ці переінакшення можна використати. Не намагайтеся знайти єдину правильну відповідь, але погляньте на наявну інформацію з різних точок зору.

Скажімо, потрібно розв'язати завдання із заохочення міських мешканців до утилізації використаного паперу (газет, журналів, картону). Головне припущення полягає в тому, що люди віддають папір збирачам макулатури для її подальшої переробки.

Змінімо це припущення на протилежне: збирачі макулатури дають людям папір. Але як це може допомогти переробці паперу?

Ідея. Збирач макулатури видає певну кількість рулонів туалетного паперу або коробок паперових рушників залежно від ваги зібраної макулатури. Ось у такий спосіб, коли люди не тільки віддаватимуть, а й отримуватимуть, їх можна заохотити до сприяння переробці макулатури.

Припустімо, ви хочете відкрити новий ресторан, але вам складно придумати щось нове. З метою вироблення нової ідеї спробуйте такі переінакшення:

1. Перелічіть усі припущення на цю тему.

Наприклад, ось деякі для всіх звичні припущення щодо ресторану:

А. У ресторанах є меню – письмові, усні або такі, що маються на увазі.

Б. У ресторані за їжу беруть гроші.

В. У ресторані подають їжу.

2. Змініть кожне з таких припущень на протилежне.

Наприклад, протилежними припущеннями стануть:

А. У ресторані нема ніякого меню.

Б. Ресторани роздають їжу безплатно.

В. У ресторані взагалі не подають їжу.

3. Запитайте себе, як використати кожне зі змінених на протилежне припущень. Як ми можемо відкрити ресторан, у якому нема взагалі ніякого меню, але він працює?

Приклад:

А. Ресторан без меню.

Ідея. Шеф-кухар повідомляє кожному відвідувачеві про закупи того дня на м'ясному, рибному й овочевому ринках. Він пропонує гостеві вибрати продукти, які йому подобаються, і готує з них страву спеціально для цього відвідувача.

Б. Ресторан, у якому роздають їжу.

Ідея. Кав'ярня на вулиці, у якій відвідувачі платять гроші за час, а не за їжу. Використовуйте часові відмітки й беріть плату за кожну хвилину. Вибрані страви та напої безплатні або продаються по собівартості.

С. Ресторан, у якому не подають їжу.

Ідея. Створіть ресторан з незвичайною обстановкою й екзотичним оточенням, а тоді здавайте в оренду приміщення. Люди приносять свої продукти та напої (кошки для пікніка тощо) і платитимуть за надання їм місця.

4. Виберіть один зі змінених на протилежний підходів і перетворіть його на реалістичну ідею. У нашому прикладі ми вирішили попрацювати з інверсією «ресторан без меню». Називаємо це ресторан «Креативний кухар». Кухар створює страву з вибраних інгредієнтів і називає її на честь замовника. Кожен замовник отримує комп'ютерну роздруківку рецепта.

Зміна припущень на протилежні порушує звичні патерни мислення, звільняє інформацію для появи в новий провокаційний спосіб. Наприклад:

- Водії стежать за часом стоянки своїх автомобілів. Змініть це уявлення на протилежне, і вийде, що автомобілі стежать за часом стоянки. Це наштовхує на думку, що стоянка можлива будь-де доти, доки ввімкнені фари.
- Стоматологи мають стоматологічні інструменти. Переінакшіть це на «стоматологи не мають стоматологічних інструментів». А як дантист може виконувати свою роботу без стоматологічних інструментів? Це наштовхує на думку про те, що пацієнти самі купують собі стоматологічні інструменти, які стоматолог надалі зберігає в стерильних контейнерах з метою недопущення передачі інфекції.
- Мандрівники платять за житло під час подорожей. Змініть це припущення на протилежне: «мандрівники не платять за житло під час подорожі». Система публічних бібліотек – велике досягнення у сфері надання людям безкоштовного доступу до книг та інформації. А чому б не використати той самий підхід до надання людям безкоштовного постю? Відведіть у різних містах землю для безоплатного перебування людей. І ви отримаєте такий собі «бібліотечний абонемент», що дозволить вам на якийсь час зупинитися в конкретному місті. Велика допомога безхатьками і тим, хто хоче подорожувати економніше.
- Батьки повинні платити за іграшки. Змініть це припущення на протилежне: «Іграшки – безплатні». Знову використайте модель з бібліотекою й надавайте на якийсь час дітям з членськими правами усілякі головоломки, ігри, відеоігри, високотехнологічні або навчальні іграшки тощо. Малюки могли б навіть бавитися іграшками протягом кількох тижнів перед тим, як повернути їх назад до бібліотеки. Такий підхід став би стимулом для розвитку дитини без необхідності мати комірчину, наповнену непотрібними іграшками.
- Стілець має висоту. Переінакшіть це на «стілець – плаский». Таке припущення наштовхує на думку про шматок повстяного матеріалу, який

можна покласти, скажімо, на великий камінь або повалене дерево і так зробити стілець.

- Усі ігри – змагальні. Змінімо це припущення на протилежне й отримаємо гру, що потребує співпраці. Скажімо, двоє хлопців різного віку й навиків грають у бадмінтон. Старший хлопець грає значно ліпше, ніж молодший і виграє кожен гейм. Молодший хлопець – знеохочений і відмовляється далі грати. Оскільки розвага для старшого хлопця тепер закінчується, то постає питання: як домогтися участі молодшого в подальшій грі? Той, хто використовує звичну схему, запропонує старшому хлопцеві давати молодшому фору або переконати його, що він не так уже й легко здався. Але, змінивши припущення на протилежне, ми можемо перетворити гру на співпрацю, поставивши за мету якнайдовше тримати волан у повітрі.

Припустімо, переді мною стоїть завдання: «Яким чином можна створити новий вид підприємницької діяльності, пов'язаний з аеропортами та залізничними вокзалами?»:

- в аеропортах та залізничних вокзалах перебувають люди, що подорожують від одного пункту призначення до іншого;
- літаки та поїзди постійно прибувають і відправляються;
- люди від'їжджають, довго не затримуючись.

А тепер я зміню ці твердження на протилежні:

- в аеропортах та залізничних вокзалах перебувають люди, що не подорожують від одного пункту призначення до іншого;
- літаки та поїзди не прибувають і не відправляються;
- люди від'їжджають із затримками.

Тепер я маю зовсім інший погляд на завдання. Можливо, я зміг би зайнятися підприємницькою діяльністю з обслуговування пасажирів, що затримались у зв'язку з поганою погодою, страйками, запізненням на літак або потяг, як і пасажирів, чий рейс відклали, або тих, хто повинен зробити пересадку й хоче відпочити – людей, які з різних причин затрималися в аеропорту чи на вокзалі. Їм треба десь зупинитися, але вони на хочуть чи не можуть покинути термінал.

Ідея. Капсульний готель, у якому надаються основні побутові зручності в модульному, складеному вигляді, зі спільними двоярусними або триярусними купе в стилі готелів «Пульман». Кожна капсула має телевізор, радіо, будильник і світло для читання. Також відвідувачі можуть користуватися спільним душем. На рецепції двадцять чотири години на добу перебуває готельний працівник, який на прохання відвідувачів видає бритву, мило, зубну пасту й щітку тощо. Тож ціна за добу проживання виявиться на **50** відсотків нижчою, ніж у будь-якому готелі при аеропорту, до того ж з'явиться можливість платити погодинно, скажімо, **10** доларів за годину. Такі готелі вже давно функціонують у Японії і є дуже популярними.

Капсули мають конструкцію, яку легко мити й підтримувати в належному стані. А оскільки вони складані, то їх легко перенести в інше місце. Також їх може винаймати міська рада для тимчасового розміщення безхатків або людей, що залишилися без даху над головою через пожежі або повені.

Малюнок на наступній сторінці – це сходи Шрьодера. Вони ведуть у протилежний бік, якщо їх перевернути догори ногами.

Так само думки можуть піти в інший бік і привести до нової ідеї. Розглянемо, наприклад, уявлення про те, що банки надають позики людям на купівлю землі. А тепер змінимо це припущення на протилежне й отримаємо: «Люди віддають землю в користування банкам». На яку думку може наштовхнути це припущення? Про що ви подумаете?

Ідея. Власники землі, що не використовуюється, укладають угоду, відповідно до якої вони віддають землю в користування банку з метою забудови. Банк віднаходить джерела фінансування, наймає будівельників, бере в оренду землю й управляє нею; а власник землі регулярно отримує від банку дивіденди за користування його майном. У кінці обумовленого угодою терміну власність повертається до власника. Завдяки зміні вихідного припущення на протилежне можна отримати взаємну вигоду, надавши банку позику у вигляді користування землею.

На закінчення розділу

Уявіть собі клітку з п'ятьма мавпочками. Всередині клітки висить банан на мотузці, а під ним є драбина. Незабаром якась із мавп підійде до драбини й підійметься нею до банана. Щойно вона доторкнеться банана, оббризкайте всіх мавп крижаною водою. За якийсь час інша мавпа зробить спробу й отримає той самий результат – решта мавп знову будуть оббризкані крижаною водою. І вже невдовзі, щойно черговій мавпі схочеться вилізти на драбину, решта мавп не дадуть їй цього зробити.

Тепер відключіть холодну воду. Заберіть одну мавпочку з клітки, замінивши її іншою. Нова мавпочка побачить банан і схоче вилізти на драбину. На її превеликий подив, на неї накинуться всі інші мавпи. Після наступної спроби та чергового нападу вона вже знатиме: щойно спробую вилізти на драбину – на мене нападають.

Потім заберіть ще одну з тих перших мав і знову її замініть новенькою. І ось ця вже новенька також спробує вилізти на драбину й одразу зазнає нападу. І як не дивно, але та попередня новенька візьме участь у її покаранні і то з великим завзяттям.

Знову ж таки, замініть третю мавпочку новенькою. Вона підійде до драбини і також зазнає нападу. Дві з чотирьох мавпочок, що на неї нападуть, не мають найменшого уявлення, чому їм не дозволяється вилазити на драбину або чому вони долучаються до побиття найновішої мавпочки. Після заміни четвертої та п'ятої мавпочки новенькими в клітці вже не буде жодної мавпочки, на яку бризкали крижаною водою. Але жодна з них не підійде до драбини. Чому? А тому що тут так заведено.

Не будьте такою мавпочкою. Кидайте виклик будь-якому припущенню.

Розділ шостий. До останнього гвинтика

Того, що єдиний, розділи.

Сунь-цзи

Уявіть собі, що потрібно зробити ремонт у багатокімнатному будинку. Кожна з кімнат – невід’ємна частина функції цілого будинку, але ми схильні думати про «будинок» загалом, а не про будівлю, що складається з багатьох різних кімнат.

Але кожна з кімнат відокремлена від інших, тому можна про них думати як про окремі приміщення: спальня, ванні кімнати, гараж, вітальня, кабінет, кухня тощо. Якщо так про них думати, то вони є окремими ознаками та властивостями, які вкупі складають будинок.

Для зміни призначення будинку аж ніяк не потрібно його зносити й будувати інший. Потрібно зосередитися не на «будинку», а на окремих «кімнатах» і за один раз змінювати лишень одну з них. Ось так, змінюючи кімнату за кімнатою, ви зможете перетворити великий будинок, що складається з багатьох кімнат, на особняк.

Кожна проблема – будинок з багатьма кімнатами. З метою стимуляції нових ідей окресліть і складіть список різних складових завдання й почергово працюйте над розв’язанням кожної.

Уявіть собі, що малюнок унизу – це ваше завдання в сукупності, де кожен квадратик – це його складова. Тепер скажіть, скільки квадратів ви бачите на малюнку? Скільки їх буде разом?

Хтось побачить шістнадцять або сімнадцять (якщо порахують квадрат, у якому містяться менші), хтось інший побачить ще більше квадратів і лишень окремі побачать усі тридцять. Що більше ви бачите у своєму завданні складових, то більше характерних ознак цього завдання зможете вдосконалити чи змінити. Намагайтеся бути всеосяжним, бо якщо ви щось пропустите, то потім уже не зможете повернутися до нього. На цій стадії кількість має більше значення, ніж якість.

Люди визначають складові по-різному. Коли перелічуєте складові завдання, то просто думайте про них як про частини, а створюючи загальний список, не переймайтеся його правильністю. Довіра до самого себе зробить ваші розв'язання унікальними, а ви зможете запропонувати прегарну ідею.

Зазвичай для описування складових завдання виокремлюють такі характерні ознаки, як описові, фізичні, функціональні, соціальні, цінові й екологічні.

Звичайними описовими (фізичними) характерними ознаками є: зміст, структура, колір, форма, текстура, звук, смак, запах, розміри і щільність.

Звичайними функціональними характерними ознаками є: маркетинг, виробництво, продаж, роль, тривалість.

Звичайними соціальними характерними ознаками є: обов'язки, соціальна політика, а також пов'язані із законністю та мораллю обмеження.

Звичайними ціновими характерними ознаками є: собівартість, гуртові та роздрібні ціни, споживчі ціни.

Звичайними екологічними характерними ознаками є: позитивний або негативний вплив на довкілля.

Скажімо, характерними ознаками олівця можуть бути такі: використовується для писання, жовтий, простий, з гумкою, гострий, шестигранний, має на поверхні напис, циліндричний.

Характерними ознаками комерційної угоди можуть бути: розмір виплати, час виплати, форма виплати, безпечність угоди, джерело фінансування, відповідальність сторін, корпоративна політика, висвітлення в пресі, час завершення угоди та ставлення до неї працівників компанії.

Характеристики викрутки

Розглянемо характерні ознаки звичайної викрутки.

1. Кругла.
2. Стальний стержень.
3. Дерев'яне руків'я.
4. Клиновидний кінець.
5. Для ручного використання. Сила докладається обертовими рухами.
6. Використовується для закручування та викручування гвинтів.

З метою вдосконалення викрутки необхідно зосередитися на кожній її характерній ознаці, а тоді спробувати почергово їх покращити. Погляньте на

кожну характерну ознаку або складову й запитайте: «У який ще спосіб це могло б бути зроблено?» або «Чому має бути саме так?»

Представники шведської компанії **AB Bacho Tools** звернули увагу саме на руків'я викрутки. Вони зауважили, що більшість майстрів під час роботи з викруткою тримають її обома руками, хоча руків'я для цього не пристосоване. Тому вони створили руків'я для викрутки, яке можна тримати обома руками, і назвали його «бачо-ергокрутка», а те, що вони окреслили концепцією «ерго», невдовзі перетворилося на цілу лінійку їхніх інструментів. Відтоді так звані «ергоінструменти» отримують різноманітні дизайнерські нагороди і виставляються в музеях. Представники **AB Bacho Tools** стверджують, що вдосконалення руків'я звичайної викрутки дозволило їм зміцнити свої позиції на ринку інструментів.

Звичайно ми описуємо якийсь предмет, перелічуючи його функції. Те, як ми ним користуємося, не закладено в самому предметі, але постає з досвіду та спостережень. Викрутка передовсім призначена для закручування або викручування шурупів. Аби виявити нове застосування та вийти з якоюсь новою ідеєю, знадобиться гнучкість мислення.

На малюнку праворуч нашу увагу привертає одинока точка. Ми схильні думати, що предмети, які розташовані поруч, мають більше спільного, ніж ті, що віддалік. Відокремлюючи одну з характерних ознак викрутки, скажімо, «стальний стержень» від інших характерних ознак, ми отримуємо можливість дистанціюватися від цих інших ознак і зосередитися на одній ознаці, не зазнаючи впливу з боку інших. Що більше зосереджуємося на окремій характерній ознаці, то більша ймовірність, що мислення стане гнучкішим і нам вдасться запропонувати альтернативні ідеї.

Розглядаючи «сталевий стержень» як конкретну характерну ознаку, ми можемо спробувати віддалитися від нашого стереотипного бачення викрутки і підійти до її нового застосування. Викрутку також можна використовувати як зброю, шуп, указку, корок, пристрій для чищення каструль, паличку для чухання голови та спини, ложку для взуття, відкривачку для банок з фарбою, «сантиметр», стержень для діставання застряглого паперу з принтера, як шкребок, паличку для набирання телефонного номера, молоточок, важіль, відмичку, штир тощо. А чи можете ви придумати ще якісь застосування? Який вплив економічних міркувань на можливе використання? А як щодо естетичних міркувань?

План дій

1. Сформулюйте завдання.
2. Проаналізуйте завдання і складіть список якнайбільшої кількості характерних ознак.

3. Розглядайте кожну характеристику окремо й думайте, як її змінити або поліпшити. Ставте запитання: «У який ще спосіб це могло б бути зроблено?» і «Чому це має бути саме так?»

4. Намагайтеся надати своїм думкам гнучкості і жвавості.

Уже минули роки, відколи виробники велосипедів істотно вдосконалили свою продукцію, уважно придивившись до таких складових велосипеда:

1. Рама.
2. Кермо.
3. Педалі.
4. Гальма.
5. Шини.
6. Ланцюг.
7. Ведуча зірочка.

Виробники поліпшили кожну складову, зокрема шляхом:

1. Полегшення ваги рами, виробленої з нових матеріалів.
2. Заміни звичайного керма гоночним.
3. Виготовлення педалей з ремінцями та застібками.
4. Установлення ручних гальм.
5. Заміни надувних шин легкими твердими шинами.
6. Установлення спеціального фіксатора для спрощення заміни ланцюга.
7. Використання нових зірочок на 10 швидкостей.

Якщо ви спробуєте вдосконалити велосипед, думаючи про нього в цілому, то можете щось залишити поза увагою. А що, якби вони вдосконалили все, крім шин? Адже виробники гірських велосипедів удосконалили майже всі ці складові, а найновіші велосипеди вже мають двадцять шість передач, зміцнену раму й овальну (замість круглої) ведучу зірочку. А що вони не врахували?

Прочитайте таке:

Слова «Я люблю Париж на навесні» близькі більшості людей, але, мабуть, не всі помітили, що префікс «на» написаний двічі. Якщо б ви зосередилися на читанні кожного слова, то обов'язково б помітили це друге «на». Так само прийом «до останнього гвинтика» змушує вас раз за разом методично звертати увагу то на одну, то на іншу характерну ознаку.

Деколи навіть тривіальні ознаки дають ключ до розв'язання проблеми. Кожна з них має значення, попри свою, на перший погляд, простоту чи неістотність. Навіть маленькі ялинові голки дають чистий свіжий запах. Численні незначні вдосконалення невеличких місць у підсумку дають суттєве оновлення будь-якого товару чи послуги. Коли звертаєте увагу на характерні ознаки й удосконалюєте їх одна за одною, то крапля за краплею генеруєте хвилю ідей.

Компанія **U. S. Precision Lens Co.** розробила високотехнологічну проекційну пластмасову лінзу для телевізорів. Задоволена рівнем продажів, компанія перейшла на виробництво інших товарів. Ось так, не розсунувши меж своєї початкової ідеї щодо лінзи, розробники нівелювали її потенціал, так і не зробивши жодної спроби поліпшити чи вдосконалити початкову ідею.

Натомість у Японії представники компанії **Matsushita Electric** уважно вивчили характерні ознаки цієї лінзи, геть усі до найменших дрібниць. Виявили, що пластмаса, з якої вона виготовлена, не підходить для таких лазерних пристроїв, як DVD та CD-ROM, і взялися за усунення цього недоліку.

Лінзи завжди були вузьким місцем у багатьох лазерних пристроях, тому в компанії дуже наполегливо й методично працювали над удосконалення винаходу **U. S. Precision Lens Co.** І от у 1986 році вони оголосили про винайдення асферичної лінзи зі скла. Створюючи тонші й точніші, ніж оригінальні лінзи, а також знизивши собівартість товару майже на 90 %, **Matsushita Electric** досягла чергового тріумфу завдяки вдосконаленню однієї складової вже успішного продукту. Це також стало прикладом недогляду з боку американської компанії у сфері використання власного креативного капіталу.

Якщо вас запрошують на бенкет, то ви вдовольняєтеся тим, що вам подають. Якби ви почали вимагати від господаря подати якийсь особливий вид риби або якийсь незвичайний сорт хліба, то вас би назвали невдячним і нахабним гостем. Тому приймайте свої завдання в тому вигляді, у якому отримали, а тоді розберіть їх до найменшого гвинтика своїм гострим, як ніж, розумом.

Фахівці з **Boatmen's National Bank** у Сент-Луїсі шукали ефективніших підходів у рекламі готівкового обслуговування клієнтів. Вони проаналізували всі характерні ознаки своїх послуг і виявилось, що їхнє швидке повідомлення про надходження коштів компанії є унікальною послугою. Це і лягло в основу нової рекламної кампанії.

Замість чергового розсилання вже традиційних рекламних буклетів своїм **1400** потенційним клієнтам вони відправили їм посилку з булочкою, баночкою варення, ножем та серветкою. А в долученому зверненні зазначалося: «Поки ви снідаєте, банк **Boatmen's** уже підготував дуже потрібну інформацію про стан вашого рахунку на початку робочого дня». Новаторська реклама виявилася вельми успішною й отримала схвальні відгуки від потенційних клієнтів.

Яка з фігур на малюнку найширша?

Справа в тім, що всі вони однакові. Але що більше смуг має квадрат, то він здається ширшим (це відома ілюзія Опель-Кундта, уперше продемонстрована **1895** року).

Так само, коли розподіляєте завдання на кілька окремих частин, його природа не міняється. Але ваше сприйняття цього завдання змінюється. Розширення свідомості спричиняється до виникнення нових ідей.

Виробник замороженої риби був стурбований недостатньо хорошим смаком своєї продукції. Як він тільки не намагався надати рибі природного свіжого смаку, навіть тримав рибу в емкостях з проточною водою аж до самої розфасовки. Але все намарно; риба й далі не мала високих смакових якостей. Щоб знайти розв'язання проблеми, він склав список характерних ознак риби:

Живе у воді

Має зябра та плавники

Холоднокровна

Змінює колір без води

Щоб розв'язати завдання, він проаналізував кожну характерну ознаку окремо. І нарешті йому вдалося знайти розв'язання: у емкість з рибою він помістив маленьку акулу. Риба безперестанку рухалася, рятуючись від акули, тому жила довше, а це сприяло поліпшенню її смакових якостей.

Завдання не змінилося, але, розділивши його на підзавдання, він розширив своє бачення проблеми, а це привело до ідеї з акулою і стало ключем до розв'язання.

Іноді виникненню ідеї сприяє складання списку й розбивання характерних ознак на групи за якимось принципом. Власник закладу швидкого харчування мав клопіт з плинністю кадрів. У нього здебільшого працювали школярі старших класів.

За допомогою підходу «до останнього гвинтика» він виокремив такі характерні ознаки старшокласників.

Він зосередився на такій групі їхніх характерних ознак:

Тож у нього виникла думка на основі кількох характерних ознак і вже, як нав'язлива мелодія, безперестанку крутилась у голові.

Ідея. Виплата преміальних на основі середнього балу успішності в школі. Кожен старшокласник, що працюватиме в нього цілий семестр і матиме середній бал від 4 до 4,5 за п'ятибальною системою, отримає додатково по 15 центів за кожну годину роботи протягом семестру. Преміальні зростуть до 25 центів за годину, якщо середній бал успішності становитиме понад 4,5 бали за п'ятибальною системою.

Затрати виявилися невеликими – не більше 5 відсотків фонду заробітної плати. А от переваг було багато:

- Старшокласники отримали заохочення до роботи протягом цілого семестру.
- Виплата преміальних привабила найкращих учнів, які зазвичай відповідальніші на роботі.
- Шкільні радники та вчителі рекомендували його заклад швидкого харчування старшокласникам, які хотіли підзаробити.
- Батьки заохочували дітей до роботи в його закладі.
- Велика реклама закладу. Безплатне висвітлення в пресі й на телебаченні.

На закінчення розділу

Інколи ідея – це нова інформація, прищеплена на характерну ознаку й удобрена іншою думкою. Якось два манхеттенських психотерапевти розмірковували про найпоширеніші характерні звернення своїх пацієнтів (сором'язливість, надмірна зайнятість, прив'язаність до дому тощо). Оці характерні риси їхніх пацієнтів наштовхнули їх на оригінальну думку – надання консультацій поштою. І вони організували центр з надання психотерапевтичної допомоги поштою для соромливих, надміру зайнятих, надміру домашніх людей.

Люди з креативним мисленням можуть до останнього гвинтика розібрати завдання, розбити його на характерні складові, а тоді знову їх об'єднати в різноманітні комплексні утворення.

Розділ сьомий. Вишня в розрізі

Хто скаже, де щось закінчується й починається інше?

Сунь-цзи

Інколи розв'язання завдання лежать усередині самого завдання. Прийом «вишня в розрізі» дозволяє вам розділити завдання на дві частини, а тоді зібрати його в нову ідею. Назва «вишня в розрізі» походить від схожості цього підходу на розділення вишні на дві половинки, як це ви бачите на малюнку нижче.

Якщо ви подаруєте дитині готовий іграшковий будиночок, то це стане початком кінця її креативності: вона не матиме іншого вибору, як використовувати його за призначенням. Але якщо ви подаруєте їй будівельний конструктор, то дитина побудує з нього численні нові незвичні споруди.

Прийом «вишня в розрізі» передбачає розділення завдання на окремі складові, які потім можна зібрати до купи в різному поєднанні з метою отримання будь-якої кількості альтернативних ідей.

Чи бачите ви квадрат?

Зрозуміло, тут нема чіткого квадрата. Але, уявно розділивши фігуру на дві половинки, ми побачимо квадрат там, де його насправді нема (отой простір між опуклими частинами, що різко обриваються, ми схильні сприймати як сторони квадрата). Розклавши завдання на характерні ознаки, ми здатні формувати та переформовувати зі складових цього завдання такі ідеї, яких раніше не існувало.

План дій

1. Коротко, кількома словами викладіть суть вашого завдання. Якщо, наприклад, його можна сформулювати у вигляді запитання: «Як я можу збільшити обсяг продажу копіювальної техніки «Кенон»?», то суть вашого завдання міститиметься у фразі з трьох слів: «продаж копіювальної техніки». Наступне завдання можна сформулювати як запитання: «Як

я можу поліпшити технологію збору вишні?». Тут суть виражається трьома словами: «технологія збору вишні».

2. Розділіть завдання на дві окремі частини. Отримаємо «вишню» і «збір».
3. Розділіть дві характерні ознаки на подальші пов'язані з ними характерні ознаки. Наприклад, сама «вишня» поділяється на «високоякісну» і «браковану», а «збір» – на «зривання з дерева» й «транспортування».

Не переймайтеся правильністю поділу на ознаки; у природі нема двох людей, які б однаково бачили характерні ознаки. Одна людина подивиться на дорогу й побачить неймовірну гру світлотіней, а обабіч – цегляні стіни, темні ганки, холодні замети. Інша – лишень бруд і щєбінь. Ви самі визначаєте ознаки, вдаючись до використання власних підходів.

4. Продовжуйте розщеплювати характерні ознаки, допоки не відчуєте, що маєте їх уже досить. У випадку з вишнею я розділив би ознаку «ніжна» на «пошкоджена» і «зіпсута», а «відокремлення» на «вибирання» і «близькість одна до одної», «збір» на «доторкання» і «зривання», а «транспортування» – на «землю» і «ящики».
5. Поміркуйте над кожною ознакою з метою виходу на нову ідею. Корисність цього методу в тому, що найвагоміші ідеї можуть ховатись у звичних ознаках, як, скажімо, запах свіжості цілого океану може вміститись у краплі води.
6. Знову й знову поєднуйте різні ознаки. Нові поєднання приводять до нових розв'язань і нових ідей. Розбиття завдання на кілька ознак – це як усунення перегородки між камерами з дуже холодним і дуже теплим повітрям: сили зіштовхуються і виробляють нову ідею.

Збір вишні

Завдання: «Як можна поліпшити технологію збору вишні?»

Зі схеми видно, що ми розбили наше завдання на кілька характерних ознак:

Тепер можна зосередитися лишень на якійсь одній ознаці, скажімо, на «ніжна» й ухвалити рішення про виведення нового сорту вишні зі щільнішою шкіркою з метою зменшення пошкодження ягід під час збору врожаю.

Можна також поєднати такі ознаки, як «зривання», «вибирання» і «збір», а тоді подумати над новою ідеєю. Однією з них може стати струшування ягід з дерева на розтягнену сітку з метою мінімізації ушкоджень.

Або можна поєднати «доторкання та відривання», «зривання» й «транспортування на землю» в одне ціле. Таке поєднання ознак може наштовхнути на думку про використання гідравлічного підйомника, який підійматиме збирачів вишні до самісіньких ягід. Зривання ягід з підйомника зменшить кількість взаємодії ягід з різними поверхнями, а отже, і рівень їхнього пошкодження.

Виокремлені ознаки заохочують до перегруповування наявної інформації й пошуку нових способів реалізації задумів. Не має значення кількість використаних вами ознак або те, як ви їх поєднуватимете з метою вироблення нових ідей. Це лишень спосіб підкинути до своєї уяви кілька нових пробних куль.

Проблема обслуговування покупців

Уявімо собі, що в компанії не все добре склалося з обслуговуванням покупців. Характерні ознаки, пов'язані з обслуговуванням покупців, можна розбити так.

Тут можна зосередитися на характерній ознаці «ввічливість» і поміркувати над шляхами підвищення культури обслуговування покупців. Добре було б запровадити щоденну «п'ятихвилинку виняткової ввічливості».

Також можна поєднати «інформування», «телефоном», «незадоволений покупець» і запропонувати практику, коли б представники компанії телефонували незадоволеним покупцям, записували їхні скарги, складали звіти з пропозиціями вдосконалення стану справ, а тоді розповсюджували ці звіти серед зацікавлених осіб.

Або можна поєднати «незадоволений покупець», «доставка з запізненням», «інформування» і «телефоном», а тоді запропонувати, аби представники компанії телефонували покупцям про можливі затримки доставок товару, а потім щодня інформували про стан надходжень. Суть такого кроку в тому, щоб завчасно попереджувати покупця про можливі незручності ще до того, як він з ними зіткнеться.

Застосування методу «вишні в розрізі» дозволяє вам замінити складне завдання креативною ситуацією, коли ви маєте справу з кількома характерними ознаками й здатні утворити з них стільки комбінацій, скільки потрібно для того, аби завдання постало в іншому світлі

Ось ще один приклад. Скажімо, перед видавцем спортивного журналу постало завдання: «У який спосіб розширити коло читачів спортивного журналу?»

Він застосовує прийом «вишні в розрізі»:

Зібравши докупи «види спорту», «журнал», «діти», «школа», «юні спортсмени», видавець виходить з ідеєю про необхідність зробити журнал привабливим не тільки для дорослих, але також для дітей. Тому ухвалює рішення про випуск щомісячного додатка до журналу зі статтями про найвідоміших юних спортсменів. Видавництво проводить передплату в школах, а також забезпечує безкоштовною передплатою дітей з малозабезпечених сімей у межах Дитячої програми грамотності, відповідно до якої журнал розповсюджується в школах і містить різноманітні навчально-виховні матеріали. Дитяча версія журналу в майбутньому дасть змогу розширити коло дорослих читачів, бо теперішні школярі через кілька років передплачуватимуть уже дорослу версію журналу.

Групова вправа

З метою використання прийому «вишня в розрізі» під час виконання групової вправи поставте перед членами групи завдання й запропонуйте виокремити в ньому якнайбільшу кількість характерних ознак. Записуйте ознаки в черговості їхнього надходження, доки виникатимуть пропозиції щодо подальшого поділу. Байдуже, що деякі пропозиції перекриватимуть одна одну,

але нехай кожен, хто вносить схожу пропозицію, пояснить, чим вона відрізняється від інших. Якщо така пропозиція містить, на думку автора, щось нове, то не задумуйтеся і включайте її до списку.

Запропонуйте членам групи поєднати ознаки дещо в іншому ключі, так щоб поглянути на завдання під іншим кутом зору. Розпочніть з якоїсь озвученої ідеї, а інші члени групи нехай її доповнюють, допоки не вичерпаються всі можливі варіанти. Тоді переходьте до ідеї від когось іншого й усе повторюйте знову й знову, аж поки не відчуєте, що назбирали достатню кількість креативних ідей.

Кілька років тому одна пивоварня надумала розширити асортимент своєї продукції. У груповій вправі вони розбили поставлене завдання на кілька грон характерних ознак. Нижче подано одне з таких грон.

дистриб'юторська мережа

сільська

рідина

ароматизована

упаковка по шість пляшок

джерельна вода

Саме з цього грона характерних ознак і виникла ідея нової лінії джерельної води в пляшках. Наразі вода в пляшках часто продається в міських крамницях, але набагато рідше реалізовується в сільській місцевості. Пивоварня з налагодженою дистриб'юторською мережею виявилася готовою до проникнення на сільський ринок.

Вода надходить з тих самих джерел, що й для виробництва пива. І продається (чиста й ароматизована) в упаковках по шість пляшок.

До такого очевидного розв'язання завдання пивоварня вдалася після того, як виконавчі директори проаналізували завдання та розбили його на характерні ознаки, пов'язані з продажем пива.

На закінчення розділу

Прийом «вишня в розрізі» дозволяє розбити завдання на окремі частини. Після «розсікання» завдання ви отримуєте новий матеріал, який був колись частиною чогось іншого. Коли ви вперше спробуєте з'єднати «розсічені» частини, то нагадуватимете малюка, який уперше намагається збудувати хатинку з цеглинок будівельного конструктора – незграбно та повільно ви покладете цеглинку на цеглинку, але коли одна цеглинка зайде в паз іншої, то з вас почнуть випурхувати ідея за ідеєю, немовби згряя сполоханих пташок.

Розділ восьмий. Бульбашки мислення

Лад і безлад залежать від організації.

Сунь-цзи

Коли подивитися на стелю кімнати, то можна сказати, що лампи увімкнені або що світло увімкнене. У першому випадку ви наголошуєте на окремих лампочках, а в другому – на наслідку того, що вони ввімкнуті. У другому випадку акцентуєте не на лампочках, а на самому процесові, тобто освітленні.

Коли вивчаєте завдання, то можна акцент робити на окремих думках або на досягненні головної мети, тобто розв'язанні завдання в цілому. При складанні уявного плану завдання не так важливий акцент, як сам процес. Він пов'язаний із вашим розумом.

«Бульбашки мислення» – це такий собі графічний прийом організації думок. Він створює справжню, фізичну картину того, як розум малює завдання. «Бульбашки мислення» дозволяють вам записувати, зберігати та маніпулювати пов'язаною із завданням інформацією різними способами, а також дає можливість вам побачити зв'язки між різними частинами завдання.

Як би ви описали малюнок на наступній сторінці?

Це дванадцять окремих, між собою не пов'язаних точок. Але завдяки їхньому розташуванню ми сприймаємо цю низку точок як три окремих групи точок. По суті, побачити тут щось інше дуже важко. Організовуючи точки в групи, ми додаємо до них якусь нову ознаку.

Те саме відбувається, коли ви берете окремі свої думки й організовуєте їх на папері, скажімо, складаєте якусь схему. Думки одразу набувають нових якостей. Отримані нові якості можна оцінити, розвинути й розв'язати, застосувати під час розв'язання проблеми за умови, що таке розв'язання можливе; змінити або відкинути, якщо розв'язання неможливе. Щойно ви зобразили свої розмиті, нечіткі думки на папері, можете переходити до процесу оцінювання ідеї.

Оскільки ваше схематичне зображення повинне допомогти не комусь іншому, а саме вам у комунікації із самим собою, то не буде нічого дивного, коли в цьому зображенні зв'язки між складовими завдання розумітимете тільки ви. Так само ваше схематичне зображення може бути доволі недбалим, але ви його повинні добре розуміти. Деякі схеми нагадуватимуть сліди щура, що прийшов з комори та для розваги погарцював на аркуші паперу. З досвідом ви собі виробите настільки досконалі методи схематичного позначення, що ваші схеми стануть унікальними. Головне, аби вони були зрозумілі для вас, тобто для того, хто їх створив.

План дій

Зазвичай складання схем відбувається так: перед вами постало якесь завдання, ви складаєте схему своїх думок і вражень щодо його розв'язання. Проаналізуйте свою схему. Якщо після тривалого вивчення не виникає жодної ідеї, то вас це трохи турбуватиме. У такому разі відкладіть схему на кілька днів. Коли ви повернетеся до неї, то відчуєте, що вже зосередженіше обмірковуєте розв'язання завдання, і ось-ось має настати мить просвітлення. Після цього відбувається ще більша концентрація думки, і просвітлення переростає в повноцінну ідею. Хоча схеми можуть і повинні бути дуже індивідуальними, усі вони повинні містити п'ять найголовніших складових:

1. Організація. Схеми містять інформацію, організовану відповідно до вашого способу мислення. Вони демонструють хід ваших думок разом з усіма патернами та взаємозв'язками й володіють дивовижною здатністю надавати точну інформацію, незважаючи на недбалість свого виконання.

Можна зробити схему «бульбашок мислення» – дуже простих або дуже складних – це вже як у вас вийде. Можете їх малювати на великому аркуші паперу, на дошці, на будь-чому. Можете розташувати групи взаємопов'язаних рівнозначних ідей по горизонталі, використавши для їхнього з'єднання стрілки, або позначати різноманітні види відносин різним кольором. Візуальна гнучка природа схем виявляється надзвичайно корисною для того, щоб зобразити, проаналізувати й обміркувати навіть дуже складні завдання.

Потім таку схему вам буде легко розширити, тому маєте бути готовими до того, що перша схема заледве чи приведе до вироблення ідеї, яка відповідатиме всім вашим критеріям.

2. Ключові слова. Нехтуйте всіма словами та фразами, що не стосуються справи, зосереджуйтеся тільки на всьому суттєвому, а також на тих асоціаціях, які воно у вас викликає.
3. Асоціації. Встановлюйте зв'язки та співвідношення між нібито ізольованими та непов'язаними частинами інформації. Такі зв'язки відчиняють двері нових можливостей. Не вагайтесь, розвивайте будь-які асоціації, що вам подобаються, не переймаючись, чи інші їх розумітимуть.

Підприємець у пошуках нового продукту схематично зобразив свої різнопланові ідеї на папері. Схема нагадала йому про аналіз, який, своєю чергою, нагадав уже про психоаналіз, а психоаналіз – про Зигмунда Фрейда.

Підприємець написав «Зигмунд Фройд» і обвів написані слова лінією у формі бульбашки. Бульбашка нагадала йому про наволочку, а вже ця асоціація привела підприємця до нової ідеї.

Ідея. Він налагоджує виробництво наволочок з портретом Фрейда й виходить на ринок з гаслом «Сам собі аналітик».

4. Кластери. Складання схем ваших думок дуже нагадує концепцію функціонування у свідомості кластерів, коли виражена в схемах інформація стає легшою для розуміння. Щойно ви об'єднали свої ідеї в трона-кластери, спробуйте прийняти точку зору критика, який бачить ваші ідеї вперше. Це дозволить вам перевірити свої асоціації, виявити пропущену інформацію та визначити ділянки, у яких бракує доладних думок. Пам'ятайте, що складання схем – генератор ідей. У схемах немає сирого матеріалу, тому вони виявляють ділянки з недостатніми обсягами інформації.
5. Свідома участь. Складання схем ходу думок вимагає зосередження уваги на вашому завданні, що сприяє переходу інформації з короткочасної в довготривалу пам'ять. Також безперервна свідома участь дозволяє вам групувати та перегруповувати концепції, заохочує до проведення порівнянь і зіставлень. Переміщення «бульбашок мислення» на нові позиції часто приводить до народження нових ідей.

Припустімо, що перед вами стоїть завдання «Як я можу розширити ринок консультативних послуг?»

Записуємо посередині сторінки «Розширення ринку консультативних послуг» і обводимо ці слова лінією у вигляді бульбашки. Відтак даємо волю асоціаціям – і в нас виникає перша думка щодо розв'язання завдання. Записуємо цю думку. Обводимо записану думку лінією у вигляді бульбашки і з'єднуємо її з початковою думкою. Продовжуємо записувати все, що приходить на гадку, обводимо все це лінією у вигляді бульбашки та з'єднуємо лініями те, що видається нам взаємопов'язаним. Одну з таких схем поміщено на наступній сторінці.

Трона бульбашок наштовхують на думки, які допоможуть мені розширити ринок консультативних послуг:

1. Маркетинг за допомогою скерувань і рекомендацій колишніх клієнтів і неклієнтів, таких як банкіри та виконавчі директори торгівельних підприємств.
2. Персоніфікований маркетинг: здійснення персональних «холодних дзвінків», надсилання персональних запрошень, листів, вступ у професійні організації.
3. Неперсоніфікований маркетинг. Надсилання поштою, звернення у відділи зв'язків з громадськістю, публікації, реклама.
4. Сфери впливу. Інші професіонали, які обслуговують тих самих клієнтів; особи, що ухвалюють рішення в клієнтських організаціях; менеджери і керівники з різних професійних об'єднань; керівники галузевих підприємств.

5. Пошук можливостей. Включатиме нові потреби старих клієнтів; потенційно нових клієнтів; не зайняті на ринку ніші.

Складений на основі цієї схеми думок маркетинговий план передбачає отримання різних рекомендацій і просування своїх послуг на ринку завдяки персоніфікованому і неперсоніфікованому маркетингу. До того ж, схема думок показує, у яких ділянках нам бракує інформації, зокрема, у сфері пошуку нових можливостей.

Скажімо, віце-президентові компанії з випуску електричних лампочок потрібно збільшити обсяги продажів. Посередині сторінки він пише «Електричні лампочки» і з'єднує їх із процесом, тобто з «освітленням», а тоді – з мережею «чотирьох тисяч дистриб'юторів». Віце-президент записує кожную свою думку, обводить її лінією у вигляді бульбашки і з'єднує «бульбашки» між собою стрілками.

Схему його думок подано на стор. 90.

Ключові концепції вихідної схеми такі:

1. Характерні ознаки електричних лампочок: термін служби, потужність, колір, зовнішній вигляд.
2. Ринок збуту: промислові підприємства, заклади й установи, роздрібна торгівля.
3. 4 000 дистриб'юторів на ринку електричних лампочок.
4. Рациональне використання енергії з метою недопущення збільшення затрат.
5. Поліпшення зовнішнього вигляду, підвищення якості освітлення.

З часом схема ставала дедалі складнішою і спонукала підприємця думати про свою діяльність під різними кутами зору. Бульбашка, що підштовхнула його до остаточної ідеї, містила слова: «раціональне використання енергії».

Ідея. Віце-президент створив підрозділ з раціонального використання енергії, який в обхід усіх дистриб'юторів зосередився на ринку галузевих підприємств і закладів, що, зрештою, дозволило клієнтам скоротити свої витрати на електроенергію. Як наслідок, компанія уклала великі угоди на

постачання електричних ламп. А підприємець заявив: «Схема викликала каскад ідей і спонукала нас до створення цілком нового підрозділу».

На закінчення розділу

Схематичне зображення ідеї або завдання дозволяє викресати таку собі розумову іскру. Вона осягає свідомість і водить нашою рукою, вихлюпується на папір і спалахує вогником, що замикає коло, потрапляючи через зір глибоко у підсвідомість.

Інколи ці малесенькі вогники стають саме тими ідеями, які нам дуже потрібні для розв'язання завдання; часом до них потрібно долити олії додаткової інформації перед тим, як вони запалахкотять новими ідеями. Інколи ці малесенькі вогники тліють днями, тижнями, навіть місяцями – і аж тоді займаються. Але якщо ви після першого спалаху іскри у свідомості сидітимете склавши руки, то вона дуже швидко погасне й забудеться.

Розділ дев'ятий. Запитання СКАМПЕР

Того, хто вміє змінювати тактику щодо свого супротивника й за рахунок цього отримати перемогу, можна назвати небесним воїном.

Сунь-цзи

Маніпуляція – сестра креативності. Якщо ваша уява порожня, як погляд в офіціанта, то візьміть якийсь предмет і перетворіть його на нову ідею. Пам'ятайте, що все нове – це лишень добре забуте старе з деякими доповненнями та змінами.

Ви, мабуть, помітите, що розділ «Питання СКАМПЕР» – найдовший. Це тому, що він містить дев'ять способів перетворення будь-якого предмета, послуги або процесу на щось нове. Значна частина «21 способу мислити креативно» присвячена конкретним прикладам, які можна лишень переглянути або й узагалі пропустити. Але ось на ці дев'ять прийомів вам слід звернути особливу увагу. Коли читатимете про них, запитуйте себе, як можна вдосконалити телебачення, валізу, гамбургер, заставну на будинок чи будь-який інший предмет чи процес? Ідеї з'являтимуться майже мимовільно.

Чи можете ви перетворити кролика на качку?

Якщо вам це не вдається, то зробіть маніпуляцію з наступною сторінкою, перекошіть її лівим боком донизу – і тут уже й набирає обрисів качка. Так

само ви можете маніпулювати існуючими ідеями та речами, перетворюючи їх на щось інше.

А тоді оте нове можна перетворити знову на щось інше. Обмежитися початковою ідеєю – катастрофа для вашої уяви. Найкращий спосіб отримати хорошу ідею – це виробити якнайбільше варіантів. Будь-яка точка зору – тільки одна з багатьох можливих. Якщо в мішку ви маєте тисячі мармурових кульок і серед них – одну червону, то ймовірність того, що хтось навмання вибере саме червону кульку, надзвичайно мала. Якщо ви додаєте щоразу більше червоних кульок у мішок, то така ймовірність зростатиме. Генерування альтернативних ідей – настільки ж надійна і багатообіцяюча методика, як і додавання в мішок червоних кульок. Можливо, ви й не виймете саме червоної, але збільшення своїх шансів на успіх, як то кажуть, не просить істи. Створюючи нові варіанти, ви нічого не втрачаєте, а отримати можете надзвичайно багато – якщо не все.

Коли ви шукаєте альтернативних варіантів, відбувається таке:

1. Одна з альтернативних ідей може виявитися розв'язанням вашого завдання.
2. Альтернативна ідея може допомогти переставити складові завдання і таким непрямим способом його розв'язати.
3. Альтернативна ідея може стати зручнішою відправною точкою, ніж початкова.
4. Одна з альтернатив може виявитися революційною ідеєю, яка не має нічого спільного з вашим завданням. Коли таке стається, тобто коли вдається зробити в чомусь прорив, то вам дух перехоплює, ніби ви підноситься у височінь, у вас пересихає в роті, вам хочеться кричати від радості. Александр Грегем Белл досяг свого прориву, коли намагався створити слуховий апарат, а винайшов телефон. Рей Крок намагався розширити ринок збуту для своїх мультиміксерів, а розробив концепцію «швидкого харчування», яка змінила харчові звички цілої Америки.
5. Ви також можете виробити низку альтернатив, а тоді все ж таки повернутися до початкової ідеї. Компіляція великої кількості альтернативних ідей у жодному разі не заважає вам використовувати найочевидніший підхід, а робить його використання обґрунтованішим. Адже вибір робиться не тому, що він єдиний, а тому що він найліпший серед наявних.

Скільки, на вашу думку, ви можете дати відповідей на запитання: «Що таке половина тринадцяти?» Безперечно, напрошується відповідь – шість з половиною. І все ж таки перед тим як читати далі, спробуйте дати якнайбільше відповідей на це запитання.

Існує шість альтернатив: можна поділити навпіл цифру **13**, і ви отримаєте **1 і 3 (1/3)**. Можна поділити кількість літер у слові «тринадцять» і вийде по п'ять літер. Якщо число **13** позначити римськими цифрами і поділити навпіл, до вийде **11 і 2 (XI/II)**. Якщо ділити XIII ще інакше, по горизонталі, то вийде дві вісімки (**VIII/VIII**).

Альтернативи провокують; вони змушують відмовлятися від шаблонного мислення. Після прочитання цього розділу ви опинитеся на незвіданих шляхах, прямуючи до дивовижних прозрінь та ідей – настільки ж неочікуваних, як форель у вівсянці на сніданок.

План дій

СКАМПЕР[3 - СКАМПЕР (**SCAMPER**) – це абревіатура, де кожною літерою позначено слово, яке описує самостійний спосіб роботи з характерними ознаками проблеми, що вивчається. (Прим. перекл.)] – це список питань, які спонукають до вироблення нових ідей. Деякі з цих питань уперше були запропоновані Алексом Осборном, першим дослідником креативності. Відтак вони були впорядковані Бобом Еберле і зведені до мнемічних вказівок.

Замініть щось. (**Substitute something.**)

Поєднайте це з чимось іншим. (**Combine it with something else.**)

Адаптуйте до цього щось. (**Adapt something to it.**)

Модифікуйте або збільшіть щось. (**Modify or Magnify it.**)

Запропонуйте інше застосування. (**Put it to some other uses.**)

Викиньте щось. (**Eliminate something.**)

Поміняйте щось на протилежне або реорганізуйте його. (**Revers or Rearrange it.**)

Застосування методу СКАМПЕР:

1. Виокремте завдання або проблему, які ви хочете обміркувати.
2. Під час розв'язання завдання чи проблеми щоразу ставте запитання СКАМПЕР і дивіться, які з'являються нові ідеї. Коли ви ставите самому собі запитання СКАМПЕР, то ніби молоточком простукуєте завдання з метою виявлення в ньому порожнин.

Розгляньмо таке завдання: «Як я можу збільшити обсяги продажів?» Передовсім потрібно виокремити всі стадії збуту (перспективи, презентації, подолання заперечень, «паперова робота», раціональне використання часу тощо). Відтак поставте запитання СКАМПЕР і дайте на них відповіді з метою вироблення якнайширшого кола ідей щодо перетворень і вдосконалення кожної стадії в процесі збуту.

Наприклад, ви виокремлюєте стадію «перспективи». Тепер поставте до неї запитання СКАМПЕР. Запитайте себе:

- Якою процедурою я можу замінити теперішню процедуру вивчення перспектив?
- Як вивчення перспектив я можу поєднати з іншими процедурами?
- Що можна пристосувати або що скопіювати з інших методів вивчення перспектив?
- Як я можу модифікувати або змінити свій метод вивчення?
- Як я можу розширити чи збагатити свій метод вивчення перспектив?
- Як я можу застосувати свій метод до чогось іншого?
- Що я можу забрати зі свого методу вивчення?
- Що станеться, якщо змінити метод вивчення на альтернативний?
- Як реорганізувати метод вивчення?

Розворушіть свою увагу за допомогою запитань СКАМПЕР, а тоді продовжуйте запитувати «Як...?», «Чому...?», «Як іще...?» Якщо ви застосуєте цю процедуру до кожної стадії збуту, то виробите якнайбільшу кількість ідей з метою вдосконалення прийомів збуту.

Припустімо, що виробник скріпок для паперу хоче вдосконалити свою продукцію. Пошук ідей він може розпочати з таких запитань:

- Що можна замінити в скріпці?
- З чим я можу поєднати скіпку, щоб вона стала чимось новим?
- Що я можу пристосувати до скріпки?
- Як я можу модифікувати скіпку?
- Чим я можу доповнити скріпку?
- Які інші застосування я можу знайти для скріпки?
- Що можна забрати зі скріпки?
- Що можна поміняти в скріпці на протилежне?
- Який вигляд матиме найкраща скріпка?

Один виробник надумав замінити метал пластмасою, додав кольору й випустив скріпки різних кольорів, тому вони не тільки скріплюють аркуші паперу, але й помічають його кольором, тобто скріпки отримали ще одне застосування.

Застосування запитань СКМПЕР до гамбургера

Рей Крок походив із середнього класу, школи так і не закінчив, був піаністом, агентом з нерухомості, а відтак упродовж сімнадцяти років продавав паперові стаканчики. Коли йому виповнилося п'ятдесят років, він покинув займатися збутом паперових стаканчиків і зайнявся торгівлею невеликих побутових мультиміксерів, здатних за один раз збити шість молочних коктейлів.

Одного дня в 1954 році невеликий заклад харчування в Каліфорнії замовив у Крока вісім мультиміксерів. Тож здивований продавець поїхав на своєму авто подивитися, що ж це за чудасія. І був приголомшений розмахом діяльності Діка та Моріса МакДональдсів. Вони безоглядно захопились ідеєю швидкого харчування – однотипними продуктами харчування, які легко й швидко готуються. МакДональдси спростили, здешевили, зробили економічно вигідним звичайний кіоск із продажу гамбургерів.

У підсумку Крок і МакДональдси утворили спілку, яка дала першому можливість відкривати й успішно керувати новими точками швидкого харчування. Але успіх не прийшов до них одразу, а став наслідком кропіткої й наполегливої роботи з подолання багатьох перешкод і виправлення численних помилок. Рей Крок заробив мільярдні статки, бо ставив перед собою правильні завдання й уміло маніпулював наявною інформацією з метою вироблення нових ідей для розв'язання цих завдань.

Нижче наведено кілька завдань, що постали перед Кроком, а також способи, у які він розв'язав ці завдання за допомогою прийому СКМПЕР.

Замінити

Проблема. МакДональдси виявилися не вельми активними діловими партнерами. Тож Крок непокоївся, що вони можуть продати свою справу тому, хто не захоче їх бачити на ринку.

Рішення СКМПЕР. Замінити партнерів. Крок не мав готівкових грошей, але був сповнений рішучості викупити в МакДональдсів бізнес. Крок звернувся з проханням надати йому кредит і отримав 2,7 мільйона доларів від фінансиста Джона Брістола, клієнтам якого (фондам підтримки навчальних закладів) опісля було повернуто 14 мільйонів доларів. Наступним ходом Крока стала ще одна заміна – вихід на широку публіку, що він і зробив у 1963 році, також збагативши не одного інвестора.

Поеднувати

Проблема. Перший заклад громадського харчування Рей Крок запланував відкрити в місті Дес-Плейнс, штат Іллінойс, але не мав коштів на його будівництво.

Розв'язання СКМПЕР. Поеднати свої цілі з кимсь іншим. Він продав свою частку будівельної компанії в обмін на спорудження першої будівлі.

Пристосувати

Проблема. Рей Крок був зацікавлений у розвитку нового напрямку у сфері громадського харчування, але йому бракувало ідей.

Розв'язання. Пристосувати чиїсь ідеї. Крок був приголомшений надзвичайно жвавою торгівлею в МакДональдсів гамбургерами та смаженою картоплею, які загортали в паперові пакетики. Крокова ідея полягала в тому, щоб пристосувати прості методи МакДональдсів і створити нову концепцію – концепцію швидкого харчування.

Модифікувати

Проблема. Смажена картопля, яку подавали в першому закладі громадського харчування в штаті Іллінойс, відрізнялася за смаком і то в гіршій бік від картоплі МакДональдсів. Крок раз за разом намагався застосувати рецепт МакДональдсів, але безуспішно. Зрештою, хтось із його друзів спромігся розгадати загадку: Крок зберігав картоплю в підвалі, а от МакДональдси тримали свою картоплю в дротяних кошиках, у яких картопля продувалася і підсушувалася степовими вітрами.

Рішення СКАМПЕР. Змінити місце зберігання. Крок почав підсушувати картоплю встановленими в підвалі великими електричними вентиляторами.

Збільшувати

Проблема. Багато власників філіалів швидкого харчування хотіли розширити головне меню.

Розв'язання СКАМПЕР. Збільшити в розмірах звичайний гамбургер, а в меню додати ще кілька пунктів. Провівши конкурс «Створимо біг-мак», вартістю 10 мільйонів доларів, Рей Крок почав продавати всім відомий «біг-мак». Потім з'явилися «егг-макмаффіни», «філе-о-фіш», а також «чікен-макнаггетс».

Запропонувати інше застосування

Проблема. Крокові було потрібно знайти інші джерела грошових надходжень.

Рішення СКАМПЕР. Залучити до операцій з нерухомістю самих МакДональдсів. Компанія Крока розпочала здавати в оренду й будувати торгові площі, відтак повторно здавати їх в оренду франшизоотримувачу, якому доводилося платити за оренду, а також за франшизу. Нині 10 відсотків надходжень компанія отримує у вигляді орендної плати. На початку 1960-х років Крок викупив стільки початкових торгових площ, скільки зміг. Хоча спершу така політика призвела до великої заборгованості, але була на руку МакДональдсам і сприяла їхній боротьбі з конкурентами, які час від часу наражалися на небезпеку банкрутства з огляду на зростання орендної плати.

Забрати або зменшити

Проблема. Дистриб'ютори булочок для гамбургерів поставляли гамбургери в упаковці, вигідній тільки для них, а це означало, що працівникам МакДональдсів доводилося їх переупаковувати так, щоб булочки зісподу не розплющувались і зберігали свій товарний вигляд.

Розв'язання СКАМПЕР. Усунути проблему. Крок просто відмовився мати справу з тими постачальниками, які не погоджувались упаковувати меншу кількість булочок в одну коробку. І його працівникам надалі вже не потрібно було переупаковувати булочки, що економило час і гроші МакДональдсів. Окрім усього іншого, він також відмовився від послуг посередників і почав скуповувати цілі врожаї картоплі від компанії **Idaho Russet Burbank**.

Реорганізувати

Проблема. Крокові захотілося й зовнішніх відмінностей від закладів конкурентів.

Розв'язання СКАМПЕР. Змінити архітектуру. Крок змінив початковий червоно-білий коробчастий логотип на теперішні всім знайомі «золоті арки», що позначали літеру «М», а також додав «замовлення з автомобіля» на початку 1970-х.

Ставте запитання СКАМПЕР

Навіть добре відомий нам хот-дог з'явився внаслідок постановки потрібного запитання в потрібний час. 1904 року Антуан Фейхтвангер продавав сосиски на Луїзіанській виставці. Спочатку він подавав їх на тарілочках, але це було занадто дорого. Потім, щоб клієнти не обпікали пальці, він пропонував їм білі бавовняні рукавички. Але рукавички також були дорогуваті, до того ж покупці мали звичку їх забирати з собою. Антуан і його швагер, пекар за спеціальністю, почали думати, як би щось таке недороге додати до сосиски, що допомогло б тримати сосиску в руці, не обпікаючи пальці. Тож його швагер запропонував: «А якби я почав пекти подовгасті булочки й робити поздовжні розрізи, у які можна було б покласти сосиску? Ти продаватимеш сосиски, а я продаватиму тобі подовгасті булочки. Може, щось і вийде в нас».

Коли лінії на малюнку ліворуч скласти до купи так, щоб вийшов малюнок праворуч, то початкових ліній нам уже майже не видно. Натомість ми бачимо суцільну хвилясту лінію, що перетинає низку вертикальних рисок.

Маніпулюючи лініями, ми створили щось цілком нове з уже існуючих елементів. Користуючись прийомом СКАМПЕР, ми також беремо щось уже існуюче й перетворюємо його на щось інше. Відтак знову це перетворюємо. І так

робимо, доки не з'являється оригінальна самостійна ідея. Під час групового розв'язання проблеми запитання СКМПЕР допомагають тримати в напруженні увагу всієї групи та спрямовувати її в потрібне русло.

Надалі в книзі ви знайдете понад сотню запитань СКМПЕР і цілу колекцію прикладів, що демонструють, як цей прийом сприяє виробленню новаторських ідей. Наведені приклади – широкого діапазону: від давніх часів до сучасності, від окремих особистостей до цілих корпорацій, від дрібних пристосувань до справді великих відкриттів. Питання миготять, як світлячки, упродовж усієї історії нововведень, від винайдення сухого корму для собак до реструктуризації корпоративних зв'язків усієї Америки.

Замінюйте

Можна замінювати предмети, місця, процедури, людей, ідеї і навіть почуття. Заміна – це метод спроб і помилок, коли один елемент замінюється іншим, доки не віднаходиться правильне поєднання. Учений Пауль Ерліх випробував понад п'ятсот барвників, перш ніж знайшов потрібний для забарвлення крові піддослідних мишей, чим уможливив проведення багатьох нових дослідів.

З метою віднаходження ідей за допомогою заміни ставте такі запитання:

- Що можна замінити? Кого можна замінити? Що ще можна замінити?
 - Чи можна змінити правила?
 - Інші складові? Інші матеріали?
 - Інші процеси або процедури?
 - Інша енергія?
 - Інше місце?
-
- Інший підхід?
 - Що ще можна запропонувати замість цього? Яку іншу частину можна запропонувати замість цієї?

Що може бути замінено?

Менеджер мереж кав'ярень **Starbuck's** змішувала всілякі напої, раз за разом замінюючи один одного, аж поки не створила суміш, яку дала спробувати своїм працівникам. І напій їм сподобався, тож **Starbuck's** дуже навіть успішно випробував його на теренах південної Каліфорнії. Його назвали

фраппучино, і нині цей готовий до вжитку напій разом з пепсі-колою приносить компанії 500 мільйонів доларів прибутку щорічно.

Кавові дрова для камінів – дітище Рода Спрулса, який експериментував з усілякими складниками та способами виробництва з метою створення екологічно чистих дров. Якось він поєднав використану кавову гущу з воском, спресував її у формі поліна й отримав високоенергетичний паливний продукт, що повністю згорає.

Кого можна замінити?

Японська компанія вийшла на ринок з унікальною послугою, поставивши запитання «Хто ще може виконати цю роль?» У Японії, якщо на весіллі не прийдуть поважні офіційні особи або керівники, то воно вважається невдалим. Тому була створена компанія з надання послуг таких собі «дублерів» поважних гостей. Наприклад, на весіллі актор грає роль керівника компанії, у якій працює наречена: він виголошує п'ятихвилинну промову та вихваляє її за чудову роботу в офісі. Сам наречений знає, що начальник підставний, але ані його батьки, ані навіть теща й тесть про це не здогадуються. На іншому весіллі компанія вже забезпечує присутність сімдесяти п'яти гостей з усіх вісімдесяти від нареченого.

Чим можна замінити гроші?

Один підприємець придумав, як монети в паркувальних автоматах замінити на розумні картки (картки зі вбудованими електричними даними). Водій поповнює таку картку на певну суму; а тоді під час паркування авто активує картку за допомогою відповідного зонального коду і поміщає її на лобовому склі автомобіля. Картка виконує роль паркувального лічильника. Коли водій сідає в автомобіль, то деактивує картку, і з неї вираховується сума, що відповідає точному часові паркування. Працівники стоянки перевіряють правильність платежу за допомогою ручного зчитувального пристрою, який також надсилає інформацію про платежі та час паркування до центральної міської системи обробки даних. Оскільки система працює з безготівковими операціями, то крадіжки в ній практично неможливі.

Які матеріали можна замінити?

Деякі люди позбуваються своїх татуювань за допомогою хірургічного втручання, що є дуже болісним і дорогим процесом. Інші або приховують татуювання, або намагаються використати косметику. А от одна компанія замість косметики розробила мікрошкіру – косметичну штучну шкіру, яку можна використовувати для маскувння татуювань, родимок та інших небажаних утворень на тілі.

Непотрібні мобільні телефони – дедалі більша екологічна проблема. Британські вчені розробили телефонні полімерні корпуси, що розкладаються в природі, тому їх можна просто викинути в купу компосту й удобрювати ними квіти. А ще в таких корпусах міститься насіння, яке після потрапляння в ґрунт і розкладання телефона починає проростати, а тоді виростає вибраною вами квіткою. Дослідження проводяться інженерами та фахівцями

з сільського господарства Ворвікського університету та компанією **PVAXX Research and Development**.

Яке місце або сценарій можна замінити?

ФБР хотіло знищити міжнародне злочинне угруповання, яке займалося контрабандою наркотиків, фальшивих грошей і контрафактних сигарет до країни. План полягав у тому, щоб зібрати всіх зловмисників в одному місці й заарештувати. Розробили хитромудру операцію за участі двох агентів під прикриттям, чоловіка та жінки, які кілька років взаємодіяли з контрабандистами. Оті агенти під прикриттям вдавали із себе заручених, а тоді запросили контрабандистів відгуляти своє весілля, що мало відбутися на яхті **Royal Charm** у затоці поблизу Антлантик-Сіті. Були розіслані запрошення та призначено день проведення весільної церемонії; запрошення отримали члени угруповання по всьому світу. Гостей запевняли, що їх відвезуть на яхту з прикрашеного святковими стрічками складу. Зловмисників, які прибували в смокінгах і модних сукнях, одного за одним арештовували біля складу. Унаслідок операції було вилучено фальшивих сигарет на суму **52** мільйони доларів, фальшивих купюр – на **25** мільйонів доларів і наркотичних речовин – також на суму **25** мільйонів доларів (екстазі, метамфетамін і віагра). Вдало вибравши місце, ФБР за один день зуміло знешкодити одне з найпідступніших злочинних угруповань.

Які інші підходи можна використати?

Унікальний підхід до продажу музики полягає в тому, щоб попросити покупця наспівати мелодію пісні. Дослідники з Фраунгоферського інституту цифрових медіа-технологій у парі з сайтом **musicline.de**, німецькою звукозаписною інтернет-платформою, розробили систему під назвою **Query by Humming** для споживачів, які мають комп'ютер, звукову карту, мікрофон і доступ до Інтернету. А чи є такі пісні, які вам хотілося б купити, але ви не знаєте їх назв? Після записування вашого п'ятнадцятисекундного «ла-ла-кання» **Query by Humming** зіставляє його зі своєї базою даних, що налічує близько двох мільйонів пісень, а тоді показує вам десять найімовірніших варіантів разом з посиланнями на інформацію про виконавців і сайти, де ви можете купити треки. Уже невдовзі система дозволить знайти композиції за записами музичних інструментів. Нововведення може стати у великій пригоді крамницям з продажу платівок і радіостанціям, які швидко знаходитимуть улюблені мелодії шанувальників музики.

Які ще формати можна використати?

Пол Сейджел винайшов смужки для відбілювання зубів **Crest**, які ще називаються **Whitestrips**. Вони виявилися найуспішнішою комерційною новинкою за всю історію **Procter & Gamble**. Ключовий момент просування на ринку цієї інновації настав під час представлення продукту вищому керівництву компанії.

У **Procter & Gamble** існує стандартна процедура презентації нових ідей, але Полу Сейджелові вдалося змінити формат презентації одразу двома способами. По-перше, він приніс усі частини для складання зразка та зібрав його буквально на очах у керівництва компанії на самій презентації, показавши, наскільки простим є його винахід. По-друге, він відбілів собі зуби за кілька днів до презентації. Вони в нього аж блистіли. Тож Сейджел сам собі став моделлю!

Поеднуйте

Справді креативне мислення вимагає синтезу, тобто процесу поєднання досі не зв'язаних між собою ідей, предметів або послуг. Друкарський станок було винайдено, коли Гутенберг поєднав карбування монет із пресом для чавлення винограду. Грегор Мендель поєднав математику з біологією та створив нову науку – генетику.

Подивіться на малюнок нижче. Тримайте книжку горизонтально й піднесіть олівець приблизно на середину відстані між вами та малюнком, а тоді сфокусуйте погляд на загостреному кінчику олівця. Очі поступово «схрестяться», і обидва малюнки зіллються в одну тривимірну піраміду. Також цей ефект можна побачити, якщо сфокусувати погляд на точці між двома фігурами й повільно підносити книгу до кінчика носа.

Тривимірна піраміда виникла від злиття двох не зв'язаних між собою об'єктів. Так і нова ідея може виникнути від злиття з іншою ідеєю.

Поеднуючи, запитуйте:

- Які ідеї можна поєднувати?
- Чи можемо поєднати цілі?
- Як щодо асортименту товарів?
- Як щодо створення суміші, сплаву, ансамблю?
- Чи можна поєднати пристрої?
- Який інший предмет можна з'єднати з цим предметом?
- Як можна скомпонувати комбінацію?

- Що можна поєднати, щоб примножити кількість можливих застосувань?
- Які матеріали можна поєднувати?
- Чи можна поєднувати потреби?

Які матеріали можна поєднати?

Угорський архітектор поєднав цемент з оптичним волокном, аби створити новий вид бетону, здатного пропускати світло. Новий бетон мав міцність звичайного, але завдяки вставленим у нього пучкам скляних волокон можна було побачити предмети зовні, наприклад, обриси дерев. Тіні зі світлого боку скидалися на різкі контури з темного боку. Навіть кольори залишалися такими самими. Поєднання цих матеріалів склало враження, ніби товщина та важкість бетону просто кудись зникли.

Які елементи можна поєднувати?

Новий багатоцільовий центр комунікацій і розваг на кухні дозволяє зайнятим сім'ям почуватись у безпеці. **iCEBOX**, розроблений у **Beyond Connected Products**, тобто в одному з підрозділів **Salton Inc.**, – це мультимедійний прилад зі складаним монітором, на якому члени сім'ї можуть дивитися **DVD**, телевізійні передачі, користуватись Інтернетом, замовляти продукти харчування, скачувати рецепти для сімейного кухаря. Пристрій також дозволяє проводити спостереження за цілим домом: скажімо, батьки на кухні бачать, хто підійшов до входних дверей або як граються діти в будинку чи у дворі.

Які ідеї можна поєднувати?

Проаналізуйте першу-ліпшу ідею, що спаде на думку, і спробуйте зрозуміти, чи можна її поєднати з іншими ідеями для створення чогось ефективнішого. Усередині 1880-х нові технології дозволили Джорджу Істмену розробити легку целюлозну плівку, що, на відміну від важких скляних фотопластинок, так легко не псувалася. Сама ідея була чудовою! Тож Істмен розробив легку камеру, яку використовував уже з новою плівкою. Усього за якихось десять років це поєднання перетворило компанію **Eastman Kodak** на світового лідера в галузі фотографії.

Які цілі можна поєднувати?

Розробники автомобілів поєднали рух автомобіля та гвинтокрила, а тоді застосували це поєднання в повноцінному автомобілі, який у прямому сенсі слова може їхати боком, оскільки всі його колеса повертаються на **45** градусів в одному напрямку.

Припустімо, що ви поєднали домашній туалет із пристроєм для аналізу сечі, вимірювання артеріального тиску, пульсу, температури та ваги тіла. А саме це й зробила одна японська компанія. Її винахід називається «Смарт-туалет»

і робить вищезазначені аналізи користувача, а тоді відображає їх на вбудованому екрані.

Що станеться, коли поєднати здатність до переконання з їжею та музикою? Одне маркетингове дослідження показало, що піддослідні, яким пропонували арахіс і пепсі-колу, легше піддавалися впливові тексту на упаковці, ніж люди, яким цього не пропонували. Інший експеримент продемонстрував, що піддослідні, які слухали фольк-музику, більше піддавалися впливові рекламного повідомлення, ніж ті, хто такої музики не слухав. Тому не випадково, що фахівці, відповідальні за рекламу кандидатів на посаду президента, охоче використовують приємну фонову музику в кожному рекламному ролику.

Виробник саке в японському місті Фукусімі поєднав класичну музику з ферментацією свого продукту. І тепер усіх запевняє, що смак горілки поліпшився, відколи **ii** почали виробляти під музику. Тож попит на саке «Моцарт» тільки зростає.

Що можна поєднувати, аби збільшити кількість можливих застосувань?

Розробники продукції в компанії **Sheaffer Pen** створили ручку **Prelude MPI**, у якій поєднали функції ручки та ліхтарика. Компанія назвала **ii** «інструментом для писання». Зніміть ковпачок – **i** ви маєте кулькову ручку. Покрутіть чорний пояс – **i** навколо самої ручки, а також на папері з'являється жовте підсвічування.

Японська панчішна компанія насичує кожну пару колготок мільйонами мікрокапсул з вітаміном С й екстрактами морських водоростей, багатих на мінерали. Передбачається, що вони при одяганні колготок розкриваються, а поживні речовини всмоктуються в шкіру.

Які ресурси можна поєднувати?

Дослідники вже давно працюють над автомобільним двигуном, що працюватиме на змішаному паливі. Аби домогтися якнайбільшої ефективності й відповідати вищим екологічним стандартам, транспортні засоби «заправляються» комбінаціями різноманітних джерел енергії: бензин, етанол, електрика і природний газ. Вони можуть працювати на більше ніж одному виді палива, також обладнані комп'ютером, що здійснює аналіз обстановки на дорозі й підбирає паливну суміш для найефективнішого використання енергії та досягнення найвищого коефіцієнта корисної дії двигуна.

Пристосовуйте

Один із парадоксів креативності полягає в тому, що для креативного мислення нам спочатку потрібно ознайомитися з ідеями інших. Томас Едісон про це каже так: «Візьміть собі за звичку шукати нові та цікаві ідеї, які успішно були використані іншими людьми. Ваша ідея має стати оригінальною тільки в пристосуванні **ii** до проблеми, над розв'язанням якої ви працюєте». Багато істориків культури погоджуються з Едісоном у тому, що все різноманіття нових ідей та об'єктів ґрунтується на вже існуючих об'єктах

та ідеях. Пристосування – розповсюджена й невід’ємна частина креативності. Наприклад, гімн США «Зоряно-смугастий прапор», точніше його мелодія, була написана як виклик Англії, але, по суті, аж надто нагадує популярну пісню, яку колись співали чи не в усіх англійських пабах.

Щоб стати фахівцем із пристосування, запитуйте:

- На що ще це схоже?
 - На які ще ідеї це наштовхує?
 - Чи були в минулому ще якісь паралелі?
-
- Що я можу скопіювати?
 - Кого я можу наслідувати?
 - Яку ідею я міг би інкорпорувати?
 - Які ще процеси можуть бути пристосовані?
 - Що ще може бути пристосоване?
 - У які ще контексти я можу помістити свою концепцію?
 - Які ідеї поза межами моєї сфери діяльності я можу інкорпорувати?

Яка ідея може бути інкорпорована?

А як щодо ресторанплексу? Люди ходять до кінотеатру-мультиплексу, щоб подивитися найсвіжіші новинки кінематографа, але якщо квитки на фільм, який хотілося б їм переглянути найбільше, розпродані, то вибирають інший, на їхню думку, найцікавіший. Якщо в одному місці розташовано кілька різних кінотеатрів, то це означає, що люди не поїдуть додому, не подивившись одного з найновіших фільмів, тому за такої умови продається значно більше квитків. А тепер візьміть і застосуйте цю ідею до ресторанів. Люди відвідуватимуть ресторанну систему мультиплекс, бажаючи поужити в якомусь конкретному закладі, але знатимуть, що у випадку, коли в бажаному ресторані не буде вільних місць, вони все одно отримають можливість скуштувати смачних страв. Можна навіть організувати телефонну лінію, за якою легко зателефонувати й дізнатися про вільні місця в певному ресторані.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=49645360&lfrom=362673004) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой **Visa, MasterCard, Maestro**, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через **PayPal, WebMoney**, Яндекс.Деньги, **QIWI** Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Виноски

1

Зразок, система; елемент, що повторюється. (Прим. ред.)

2

Провал, хлюп-хлюп. (Прим. перекл.)

3

СКАМПЕР (**SCAMPER**) – це аббревіатура, де кожною літерою позначено слово, яке описує самостійний спосіб роботи з характерними ознаками проблеми, що вивчається. (Прим. перекл.)