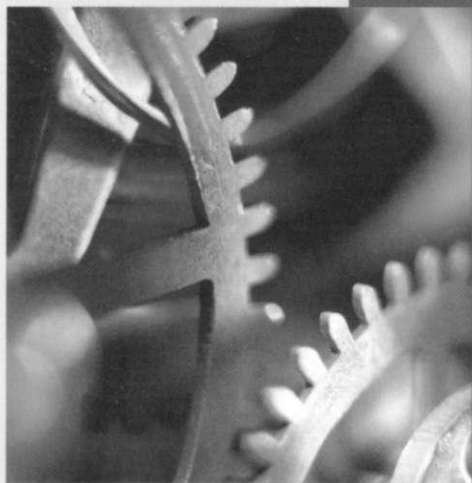


T A S C H E N G U I D E

*Просто! Практично!*



Матиас Нёльке

# Техники креативности

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
**ОМЕГА-Л**

Техники креативности

# TASCHENGUIDE

Просто! Практично!

*Вольфганг Менцель*

Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления (Искусство ведения разговора с сотрудниками).

*Эберхард Г.Фелау*

Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать.

*Райнер Нирмайер, Манюель Зайфферт*

Мотивация.

*Фридель Ион, Габриеле Петере-Кюлингер*

Практика психологического давления.

*Андреас Эдмюллер, Томас Вильгельм*

Техники манипуляции.

*Матиас Нёлке*

Техники креативности.

*Роланд Гейссельхарт, Кристиане Хофманн-Буркарт*

Прощай, стресс! Лучшие техники релаксации.

*Ханс-Д. Литке, Илонка Кунов*

Проектный менеджмент (Управление проектами).

*Барбара Шотт*

Как вести переговоры?

*Клаудия Нёлке*

Проведение презентаций.

*Анита Бишоф, Клаус Бишоф*

Самоменеджмент.

*Йорг Knoblauch, Хольгер Вёлтль*

Управление временем.

*Вольфганг Крюгер*

Руководство командой.

# Техники креативности

# Kreativitätstechniken

Dr. Matthias Nöllke

3. Auflage

**Haufe**  
...

TASCHEN GUIDE  
Просто! Практично!

Матиас Нёльке

# Техники креативности



Москва 2006

УДК 159.955

ББК 88.3я9

H49

«Lizenzausgabe des Rudolf Haufe Verlags, Bundesrepublik Deutschland, Freiburg i. Br. 2003»

«Licensed edition by the Rudolf Haufe Verlag, Federal Republic of Germany, Freiburg, 2003»

«Лицензионное издание Издательства Рудольф Хауфе, ФРГ, Фрайбург, 2003»

Нёльке, Матиас.

И75 Техники креативности / Матиас Нёльке; [пер. с нем. М.Э. Рёш]. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. - 144 с: ил. — (Taschen guide. Просто! Практично!). — Доп. тит. л. нем. - ISBN 5-98119-841-9.

Агентство СІР РГБ

В этой книге речь идет о техниках креативности. Само собой разумеется, принимать неожиданные, творческие, креативные решения в непростых ситуациях хотелось бы каждому. Однако далеко не у всех это получается. К счастью, есть специальные методики, техники, которые могут оказать в этом деле существенную помощь. Их подробный анализ и рекомендации по применению даны в этой книге. Ее автор — один из ведущих специалистов в данной области.

Книга написана простым, ясным и доступным языком, обильно иллюстрирована примерами.

Адресована широкому кругу читателей.

УДК 159.955

ББК88.3я9

ISBN 5-98119-841-9 (рус.)

SBN 3-448-04987-5 (нем.)

© 2005, Haufe Verlag  
GmbH et Co.KG

© Омега-Л, 2006

## **TaschenGuide - все, что Вы должны знать**

Для всех, у кого мало времени и кто хочет знать суть дела. Для начинающих и для профессионалов, которые желают быстро освежить свои знания.

Вы экономите время и можете эффективно применять полученные знания на практике.

Авторы рассказывают о каждой теме просто, в доступной форме.

Все разделы структурированы в соответствии с наиболее важными вопросами и проблемами, встречающимися на практике.

Наглядный план содержания позволяет Вам быстро и четко ориентироваться в книге.

Подробное руководство «шаг за шагом», системы самопроверки и полезные советы послужат Вам необходимым инструментом в работе.

Данные издания могут послужить оперативным и наглядным пособием для рабочих коллективов в различных организациях и на предприятиях.

Нас очень интересует Ваше мнение! Присылайте свои отзывы и предложения на электронный адрес: [info@omega-l.ru](mailto:info@omega-l.ru). Будем рады Вашим откликам.

## Содержание

- 8 • **Предисловие**
  
- 9 • **Ключевой фактор - креативность**
- 9 • Рутинная и творческая деятельность
- 14 • «Большая и малая креативность»
- 16 • Дивергентное и латеральное мышление
- 21 • Творческая личность
- 27 • Пять самых распространенных заблуждений относительно креативности
  
- 32 • **Творческий процесс**
- 32 • Шаг первый: определите свою цель
- 35 • Шаг второй: обеспечьте себе обзор
- 37 • Шаг третий: сделайте «креативный прыжок»!
- 42 • Шаг четвертый: оцените и разработайте идею
- 46 • Шаг пятый: отстаивание креативного решения
- 49 • Одиннадцать «киллеров креативности»



<b>Техники креативности</b>	•	59
«Мозговой штурм»	•	59
Техника модерации	•	66
Составление ментальных карт	•	71
Бисоциация	•	79
Синектика	•	84
Мыслительные стулья и мыслительные колпаки	•	91
Контрольная таблица Осборна	•	99
Анализ слов-раздражителей, техника случайных входящих сигналов	•	102
Ментальная провокация	•	107
Морфологический ящик и другие матрицы	•	113
Концептуальный веер, прогрессирующее абстрагирование	•	118
<b>Креативное предприятие</b>	•	124
Целенаправленное поощрение креативности	•	124
Креативные «бойцы-одиночки»	•	125
Креативные собрания	•	126
Креативность как часть культуры предприятия	•	132
<b>Литература</b>	•	134

## Предисловие

Мы переживаем креативный бум. Повсеместно ведутся поиски новых идей и нетрадиционных решений, или это, по крайней мере, декларируется. Не только копирайтеры и разработчики новых продуктов, но и специалисты по маркетингу, консультанты, руководители отделов продаж, кадровики, просто целые предприятия со всеми своими сотрудниками должны обладать определенной компетенцией, чтобы выдержать конкуренцию. Они должны быть креативными. Но только как стать креативным? Существует громадное предложение различных книг, курсов, тренингов и учебных видеокассет, эффективность которых, однако, часто трудно оценить.

Наша книга поможет Вам получить представление о том, каким образом Вам развить собственную креативность и креативность Ваших сотрудников. Вы познакомитесь с самыми важными техниками и узнаете, для решения каких задач их можно использовать, а какие средства креативности Вам лучше предоставить конкурентам. Ведь самым эффективным методом предотвратить появление креативных идей является неверно выбранная техника креативности.

*Матиас Нёльке*

# Ключевой фактор - креативность

## Рутина и творчество

Для большинства задач, которые Вы решаете, Вам не требуется особая креативность. Вы применяете ваши знания и навыки и с их помощью добиваетесь — в идеале — желаемого результата. Такой способ работы называется рутинной. Он надежен и эффективен. Если Вы, будучи консультантом, искали бы новые и креативные решения перед каждой встречей с клиентом, от своего места Вы избавились бы очень быстро. Но одной только рутины недостаточно. Во времена стремительных перемен и жесткой конкуренции мы все меньше можем полагаться на стандартные решения. А как лично Вы поступаете, когда не можете продвинуться в решении какой-либо важной проблемы:

- спрашиваете своего начальника (своих коллег, друзей) о том, что Вам делать;
- пытаетесь сделать что-нибудь совсем безумное, а потом ждете, что из этого выйдет;
- очень напряженно думаете, не находите подходящего ответа и ничего не делаете;
- заносите свою проблему в список «Невыполненные дела» и посвящаете себя другим, разрешимым вопросам;

- передаете ее своим сотрудникам и составляете из их предложений некое решение, которое Вам хоть чем-то нравится;
- оправляетесь в отпуск или берете больничный?

Или же Вы пытаетесь найти новое решение другим путем — нехоженым, нестандартным? Решение, которое тем не менее отвечало бы тем же самым требованиям, что и решение «рутинное». Именно такие решения и называются креативными, способность их находить — креативностью, а техники, помогающие в поиске решений, — техниками креативности.

Креативные идеи полезны, однако не только тогда, когда Вы начинаете «буксовать» в своей рутине. Во всех важных вещах, которые Вы делаете, вполне целесообразно искать творческую альтернативу. И если продолжить пример с консультантом, наверняка было бы оправданным разработать новые, креативные ответы на возможные возражения трудных клиентов, чтобы держать их (ответы, разумеется) наготове на случай необходимости.

Итак, подытожим основные признаки креативной идеи:

- она должна быть найдена в стороне от Ваших привычных мыслительных «тропинок»;
- она должна быть впоследствии увязываема с «рутинным мышлением». Она должна «работать». Изолированная идея может быть и новой, и оригинальной, но она не креативна.

## **Пример: Чем отличается креативная идея от других решений?**

**Проблема:** некоторые любители вина недовольны бутылкой объемом 0,75 л, поскольку она им предписывает, сколько им следует пить. Если они выпивают менее трех четвертей литра, то остаток им приходится или выливать, или приберегать «на потом». А если им хочется выпить чуточку больше, то они вынуждены откупоривать новую бутылку.

**Конвенциональное (стандартное) решение:** Вы предлагаете продавать вино в бутылках различного размера.

**Изолированное, оригинальное решение:** Вы предлагаете продавать вино в виде порошка. Тогда каждый сможет самостоятельно определить, сколько он хочет выпить и в какой концентрации.

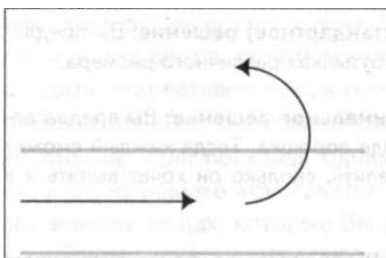
**Креативное решение:** Вы предлагаете упаковывать вино в мешки из мягкого искусственного материала. И использовать клапан для того, чтобы воздух не проникал внутрь мешка, а его содержимое можно было сцеживать с точностью до капли. Жесткая и стабильная внешняя упаковка придаст мягким мешочкам необходимую опору.

Если Вы пьете вино, то это креативное решение, возможно, покажется Вам знакомым. На самом деле уже многие крупные винодельческие предприятия предлагают свою продукцию именно в таких «бурдюках».

- Это обращает наше внимание на одно неизбежное обстоятельство: креативные идеи сегодняшнего дня завтра превращаются в рутину. Разумеется, если они действительно были хороши...

## Креативный прыжок

Эдвард де Боно является изобретателем не только бесчисленных техник креативности, но и «латерального мышления»: он разработал модель, наглядно изображающую взаимосвязь конвенционального и креативного образов мышления. Он обращает наше внимание на то, что многие творческие идеи обретаются



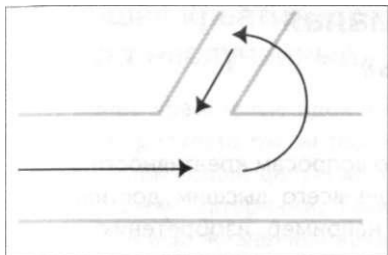
*Креативный прыжок покидает пределы привычного мышления...*

нелогичным образом, в определенной степени противоречащим «правилам», но тем не менее кажутся лежащими на поверхности или логичными. Из этого, по мнению де Боно, часто делается

ложный вывод о том, что креативная идея вовсе не является таковой, а могла быть найдена и при помощи обычного (т.е. логического) мышления.

Но этот вывод де Боно оспаривает. Он сравнивает наше мышление с рекой, которая течет по своему широкому руслу. Для того чтобы покинуть это русло, нам требуется сделать «креативный прыжок».

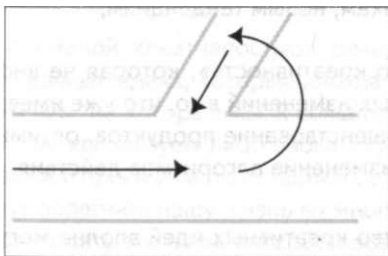
Этот, как правило, абсолютно нелогичный и часто слегка «безумный» мыслительный прыжок сначала ведет нас в неизвестность. И из этой неизвестности через боковой «рукав» нам следует найти обратную дорогу в «основное русло» нашего мышления. Свое



*... и позже вновь к нему  
возвращается*

креативное мыслительное движение мы полностью завершим только тогда, когда сделаем боковой «рукав» в определенном смысле «судходным» для нашего мышления.

Если мы один раз отважились на такой «креативный прыжок» и такой непривычный способ мышления оказался полезным, то мало-помалу он станет рутинной. В последующем наше мышление без труда, привычными путями будет доставлять нас в ту самую точку, которую мы обнаружили когда-то при помощи «креативного прыжка». Эта модель лежит в основе целого ряда креативных техник.



*В результате этот мыслительный процесс становится для мышления привычным*

## **«Большая и малая креативность»**

Во многих работах по вопросам креативности внимание уделяется прежде всего высшим достижениям творческой мысли, например изобретению новых продуктов, новаторству или открытиям, достойным Нобелевской премии. Это ведет к неоправданному сужению понятия. Иногда различные виды креативности смешиваются между собой, но они не идентичны друг другу, хотя и имеют много общего.

Конечно, копирайтеру, пишущему серию заметок, требуется должная степень креативности. Но эта креативность принципиально другого рода, чем та, которая привела Альберта Эйнштейна к открытию теории относительности. Поэтому мы различаем:

- «большую креативность», которая ведет к изменениям основ: открытиям, новым концепциям, переоценкам, новым тенденциям;
- «малую креативность», которая не вносит существенных изменений в то, что уже имеется, — это усовершенствование продуктов, оптимизация работы, изменение алгоритмов действия.

Большинство креативных идей вполне могут принадлежать пограничной, с трудом определяемой области, но тем не менее проводить различие между «большой» и «малой» креативностью целесообразно.



## «Большая креативность» - продукт неслучайный

«Большие» креативные идеи не падают с небес, они являются результатом интенсивной и длительной, иногда занимающей целую жизнь, работы над соответствующими материями. Такие идеи могут заполнить собой всю жизнь человека, они почти не оставляют места для других видов деятельности. Необходимым условием здесь является высокая степень концентрации.

Кроме того, «большие» идеи нуждаются вовсе не в «незашоренном детском взгляде», а в очках эксперта, хотя некоторым представляется, что и абсолютный профан может произвести гениальную идею, хорошенько подумав «поперек» обычного хода размышлений или же заглянув в свое подсознание, но это, конечно, чистая иллюзия.

## «Малая креативность» - полезные идеи для повседневности

В случае с «малой креативностью» речь, напротив, идет о тех удачных идеях, которые иногда приходят в голову всем нам, но которые мы, к сожалению, достаточно часто не используем либо вновь забываем. Маленькие трюки и приемы часто остаются без внимания, хотя и могут облегчить нашу жизнь во многих отношениях. Подхватывать эти идеи, способствовать их появлению и развивать их — дело чрезвычайно стоящее, ведь множество маленьких и даже крошечных улучшений могут в итоге сложиться в солидную величину.

## **Дивергентное и латеральное мышление**

Как появляются новые идеи? Благодаря новому образу мышления — считают многие исследователи креативности. Тот, кто в своем мышлении следует одним и тем же протоп-таным путям, не может быть креативным. Творческим людям приходится покидать извечные пути и прочесывать местность вдоль и поперек, прокладывая свои собственные дороги.

### **Открытие «дикого мышления»**

Систематически изучить такой способ ментального «передвижения по пересеченной местности» впервые попытался психолог Джой Пол Гуилфорд. 40 лет назад он сделал этот способ мышления популярным, дав ему название «дивергентное мышление». Мыслить «дивергентно» означает подходить к проблемам открыто, бессистемно и играючи. Одним словом, это утверждение противоречило общепринятому тогда мнению относительно того, как именно следует решать проблемы (т.е. логически, планомерно и строго рационально). Этот традиционный способ решения проблем Гуилфорд назвал конвергентным мышлением. Важной предпосылкой развития дивергентного мышления является отключение «мыслительных блокад» и внутренних критических возражений. Чем более абсурдными будут казаться конвергентному мышлению

результаты поисков, тем свободнее проявляет себя дивергентное мышление, прокладывая новые пути. Чем более дивергентно способен мыслить человек, тем более он креативен, считал Гуилфорд.

Сегодня это мнение разделяют немногие, но в свое время оно было конструктивным, поскольку сначала должна была получить признание сама идея дивергентного мышления.

## Латеральное мышление - поиск новых возможностей

Эдвард де Боно ввел в обиход термин «латеральное мышление», которое лишь нюансами отличается от мышления дивергентного. И латеральное мышление имеет свою традиционную противоположность — так называемое вертикальное мышление. Вертикальное мышление использует знакомые, по возможности стандартизированные алгоритмы поиска решений, в то время как мышление латеральное «озирается» в поисках новых возможностей. Используя сравнение де Боно: вертикальное мышление углубляет имеющуюся яму, а латеральное — роет новую.

Латеральное и дивергентное мышление играют в креативном процессе важную роль, даже если сегодня наш опыт свидетельствует о том, что без конвергентного, вертикального мышления оно невозможно. Если развить сравнение де Боно, можно сказать: лучшее креативное решение Вы найдете, выкопав много ям, которые будут достаточно глубоки.

## Характеристика конвергентного / вертикального и дивергентного / латерального мышления

Конвергентное / вертикальное мышление	Дивергентное / латеральное мышление
Логическое, рациональное	Игровое, ассоциативное
В одном направлении	Во многих направлениях
Остается в пределах темы	Отходит от темы
Гомогенное, лишенное противоречий	Гетерогенное, принимает противоречия
Опробованные способы решения	Находит новые способы
Критические замечания улучшают конвергентное мышление	Критические замечания препятствуют дивергентному мышлению
Правильное решение	Много оригинальных решений

## История с половинками мозга

Редко какая публикация на тему креативности обходится без упоминаний различной специализации полушарий мозга. Эта чрезвычайно влиятельная модель приписывает двум полушариям противоположные способы мышления:

- левое полушарие несет ответственность за «холодное мышление» — логику, анализ, числа, рациональность, речь. Обработка информации осуществляется постепенно, шаг за шагом;
- правое полушарие несет ответственность за «мышление теплое» — интуицию, синтез, образы,

эмоциональность, пространственное мышление, музыкальность. «Целостная» обработка информации.

По свидетельству многочисленных авторов эта модель опирается на результаты новейших нейроанатомических изысканий. И она всегда берется за основу в тех случаях, когда делаются якобы полезные советы о том, как развить креативность, вроде таких:

- надо сильнее мыслить правым полушарием;
- надо избегать «цензуры» левого полушария;
- надо тренировать каждое полушарие по отдельности, а также упражняться во взаимодействии между обоими полушариями.

Эти советы, однако, не имеют ничего общего с действительными результатами исследований мозга.

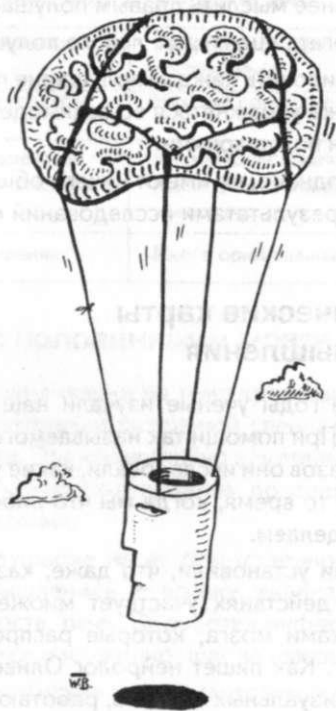
## Географические карты нашего мышления

В последние годы ученые изучали наш мозг очень пристально. При помощи так называемого метода получения образов они исследовали, какие участки мозга активны в то время, когда мы что-либо чувствуем, думаем или делаем.

При этом они установили, что даже, казалось бы, в простейших действиях участвует множество связей между клетками мозга, которые распространяются на весь мозг. Как пишет невролог Оливер Сакс, одних только визуальных центров, работающих независимо друг от друга, существует не менее пятидесяти.

И между **НИМИ** происходит постоянный «диалог», постоянное взаимодействие.

- Модель двух полушарий — грубое, сегодня уже недопустимое упрощение. Мы не думаем правым или левым полушарием мозга. Наше мышление — это взаимодействие тысяч центров, которые, надо надеяться, хорошо друг с другом гармонируют. •



## Два **СТИЛЯ** мышления

Но даже если научная основа модели двух полушарий оказалась ненадежной, это не означает, что от этой модели следует отказаться полностью, поскольку эта модель схематично описывает два стиля мышления. А эти стили — их существует, кстати, гораздо больше двух — действительно поддаются «тренировке».

Если Вы хотите улучшить свою креативность, то у Вас для этого есть две возможности:

- упражняться в новых, малознакомых Вам стилях мышления для того, чтобы подходить к своим задачам по возможности вариативно;
- совершенствоваться в предпочитаемом Вами стиле мышления.

## Творческая личность

Семь качеств, которые Вам следует развить в себе. Даже если существует единодушие относительно того, что каждый человек имеет собственный творческий потенциал, который он может в себе обнаружить, использовать и развить, все же нет сомнений и в том, что некоторые люди словно бы от природы гораздо более креативней остальных. Они обладают качествами, благоприятствующими креативности, они творческие личности.

### **В чем проявляет себя творческая личность?**

Крайне чувствительна к проблемам. Особые черты: распознает проблемы как таковые, ставит

- привычное под сомнение, разведывает новые возможности.
- 2 Мыслит гибко. Особые черты: располагает многими «стилями мышления», ориентируется в различных областях, широко образованна, принимает во внимание различные возможности.
  - 3 Она оригинальна. Особые черты: различает и отдаленные аспекты, мыслит дивергентно, комбинирует различные находки.
  - 4 Работа приносит ей удовольствие. Особая черта: самомотивация.





- 5 Располагает превосходным ноу-хау. Особые черты: специализированное знание, потенциал эксперта.
- 6 Вынослива. Особые черты: упорство, высокая стойкость к фрустрации, энергичность, превосходящая средние показатели, не успокаивается на первом решении.
- 7 Уверена в своих оценках. Особые черты: фильтрует перспективные идеи, распознает удачные решения, имеет «неподкупное» чутье на недостатки.

Довольно редко все эти качества одинаково ярко выражены в одном человеке, даже очень креативном. Но тем не менее каждое из них можно осознанно в себе развивать. Когда мы знаем собственные слабые стороны, мы можем последовательно их выравнять.

Если же Вы хотите создать креативную команду, то лучших результатов Вы достигнете тогда, когда участники будут дополнять друг друга своими сильными сторонами. Если один из них так и кипит оригинальными идеями, но неуравновешен и непоследователен, то Вам следует ввести в команду другого, который с железной дисциплинированностью будет развивать нащупанные решения. А также третьего, у которого, может, и не будет много блистательных идей, но который наделен надежным чутьем на то, что и как «сработает».

## Найдите области, в которых Вы креативны

На первый взгляд это может показаться немного парадоксальным, но даже самые творческие натурь очень часто созидательны в одной-единственной области и в то же время могут быть совершенно бесплодными в других сферах.

Можно было бы предположить, что они переносят свой творческий образ мысли и на другие области. И тем не менее это не так. Ведь креативность, как полагает психолог Говард Гарднер, — это «не разновидность жидкости, которая может растекаться во всех направлениях», она привязана к вполне определенной сфере. Мы можем быть креативными только в чем-то конкретно, никто не может быть «креативным вообще». Это наблюдения разделяют многие исследователи, изучавшие «большую креативность».

- Даниель Големан, психолог, открывший «эмоциональную интеллигентность», установил, что наиболее креативными оказываются те дети, «которые рано ощущают себя увлеченными каким-то определенным занятием».

### *Поощрение целенаправленной креативности*

Хотя разносторонне развитая креативность Вам, естественно, не повредит, вместо того чтобы разбрасываться, разумнее сконцентрировать свое внимание на определенной области, на Вашей личной территории.

Ею является область, в которой Вы разбираетесь лучше всего и которая приносит Вам наибольшее удовольствие. Если это — Ваша профессия или одна из сфер Вашей профессиональной компетенции, то, разумеется, это лучшая предпосылка для того, чтобы быть креативным именно там.

## Можно ли измерить креативность?

Некоторыми исследователями креативности был разработан ряд задач и тестов, при помощи которых якобы можно сделать выводы о степени креативности конкретного человека.

### **Пример: Типичные «тесты на креативность»**

- Представьте себе, что на самом деле всех полицейских зовут Гюнтерами. Какие последствия это может иметь? У Вас три минуты для того, чтобы записать свои мысли.
- Назовите за три минуты как можно больше съедобных белых предметов.
- Теннисный шарик попал внутрь стальной трубы длиной 15 см, которая вертикально вмонтирована в бетонный пол. В качестве вспомогательных средств Вы располагаете: бельевой веревкой длиной 30 м, миской овсяных хлопьев, кувшином молока, проволочной вешалкой для одежды, отверткой, кусачками и лампочкой. Сколько Вы найдете возможностей для того, чтобы вытащить шарик наружу, не повредив при этом ни его самого, ни Рубу, ни бетонный пол?

- Для чего можно применить кирпич? В течение трех минут запишите все возможности, которые придут Вам в голову.

При помощи таких заданий предполагается проверить, насколько тестируемое лицо в состоянии оторваться от привычных мыслительных схем. Если она набросает много предложений, в том числе и «безумных», если, например, оно обнаружит, что теннисный мячик можно извлечь, налив в трубу молока либо согнув проволочную вешалку в виде пинцета, то данное лицо считается креативным.

Но сегодня к подобным тестам серьезно относятся<sup>1</sup> лишь с большими оговорками. Феномен креативности слишком сложен для того, чтобы его можно было проверить при помощи таких слегка курьезных заданий. Как мы уже установили, многие крайне творческие люди созидательны лишь в одной — своей — области. Не говоря уже о том, что многие из этих заданий оцениваются просто по количеству ответов. Но вряд ли количественный аспект здесь может быть решающим. Как заметил исследователь креативности Бернанд Флоссдорф по поводу почти уже ставшего классическим задания с кирпичом: «Предположим, тестируемый взял кирпич и забил своего экзаменатора насмерть. Можно ли в этом случае считать тестируемого человеком творческим?».

- Единственным надежным средством оценки креативности человека являются его творческие идеи. •

## **Пять самых распространенных заблуждений относительно креативности**

Многие широко распространенные мнения относительно креативности не соответствуют действительности, хотя они, как правило, и содержат в себе долю истины. Впрочем, все заблуждения, имеющие наибольшие последствия, являются «девяностопроцентной правдой».

### **Заблуждение № 1:**

**«Творчество рождается в хаосе»**

Согласно этой точке зрения Вы креативны, если создаете вокруг себя максимально возможный беспорядок. Устраните свои «мыслительные блокады!» Переверните все с ног на голову и устройте тем самым что-нибудь новое и сумасшедшее! Будьте дезорганизованы и не позволяйте себя ограничивать. Держите свои идеи «в жидком состоянии» и ни в коем случае не пытайтесь загонять их в какую-либо систему. Предоставьте это нетворческим занудам.

Однако прочные структуры ни в коей степени не вредят креативности и не должны быть устранены в обязательном порядке для того, чтобы креативность могла струиться потоком. Конечно, в процессе творчества Вам нужно отрешиться от имеющегося порядка и испробовать непривычные алгоритмы, найти новые точки зрения, скомбинировать вещи по-новому. При



этом на некоторое время Вы можете потерять из виду общую картину, но это не следует принимать за проявление Вашей креативности.

- В любом случае неотъемлемая часть творческого процесса — необходимость приведения идей в заданный порядок. Или же изменение этого порядка. Но именно в этот момент Вы должны быть особенно внимательны и последовательны.

## Заблуждение № 2:

«Специалисты редко бывают креативными»

В данном случае ошибочно предполагается, что специалисты воспринимают вещи без «предубеждения» и поэтому наталкиваются на такие идеи, до которых никогда бы не додумался эксперт. Если Вам требуются творческие идеи, для начала следует послушать, что придет в голову дилетанту.

Но верно как раз обратное: именно дилетанты воспринимают незнакомые вещи крайне шаблонно и выносят свои оценки, исходя из общепринятых оценок. Они обычно не в состоянии определить последствия своих предложений. И повседневный здравый смысл, как правило, не отличается той оригинальностью, которая ему упорно приписывается. Разумеется, и эксперт может быть профессионально слеп, предубежден и не готов к риску. И расстаются специалисты со своими убеждениями очень неохотно. Но в любом случае однозначно: людей, не имеющих представления о предмете, никогда не посещают творческие идеи.

## Заблуждение № 3:

«Молодые люди особенно креативны, и прежде всего - дети»

Это очень распространенное мнение: в молодые годы люди еще отличаются способностью к творчеству, но со временем она угасает, поэтому задачи, требующие

большой креативности, следует поручать более молодым сотрудникам. Особо креативных результатов достигают дети.

Верным здесь является то, что основы для креативности закладываются в детстве. Но детская креативность, независимо от того, как ее оценивать, не является мерой измерения креативности взрослых людей. И хотя молодые люди, как правило, более открыты душевно подвижны и готовы к рискам, практика показывает, что те люди, которые действительно креативны, остаются таковыми и в пожилом возрасте. Их креативность, однако, меняется. Идей они продуцируют меньше, чем люди молодые, но доля практически ценных предложений при этом возрастает.

#### Заблуждение № 4:

«Креативные люди - аутсайдеры»

«Тот, у кого много творческих идей, находится вне общества», — думают многие. В качестве аутайдера] ему не надо учитывать его требования, и поэтому он] скорее будет в состоянии найти радикально новые] решения. В своем крайнем виде это убеждение гла-| сит: творческие люди должны избегать любого одоб-| рения со стороны социума и принципиально ставить | под сомнение все, что является общепризнанным. | Они должны думать всему «наперекор».

Тем не менее очень многие удачные идеи генерируются вполне приспособленными к обществу людьми. Известная дистанция, конечно, может быть полезной, равно как и известная близость к своей креативной



«территории». Иначе креативная идея не имела бы никакой ценности, не говоря уже о том, что «творческий аутсайдер» — красивая, но безнадежно устаревшая поза, которая намного чаще свидетельствует о самодовольной брюзгливости, чем о какой бы то ни было форме креативности.

### Заблуждение № 5:

«Я сам креативен - никакие техники мне для этого не нужны»

Спросите творческого человека, использует ли он какие-нибудь техники. Скорее всего, он будет это с негодованием отрицать. В понимании большинства креативность — это природный росток, и с ним нельзя обращаться, используя технику, поскольку техника как-то связана с расчетливостью и холодной рациональностью, а творческие идеи как раз должны быть живыми и необдуманно живыми.

Здесь налицо непонимание термина «техника», поскольку техники креативности ни в коем случае не претендуют на то, чтобы производить творческие идеи автоматически. Они являются вспомогательным средством, и подчас очень эффективным, для того, чтобы помочь развернуться собственной креативности, при помощи проверенных советов, системно. Но сами идеи Вам придется искать самостоятельно.

## Творческий процесс

Но как прийти к творческому решению? Ниже мы ознакомим Вас с неизбежными этапами поиска идей. Вы можете следовать им при Вашей работе.

- 1 Определите для начала свою цель.
- 2 Обеспечьте себе необходимый обзор.
- 3 Затем Вам следует совершить собственно «креативный прыжок».
- 4 После этого Вам надо оценить и доработать свои идеи.
- 5 В заключение Вы должны отстаивать свое решение.

Помимо этого, ниже Вы найдете советы относительно того, какие именно техники креативности Вы можете использовать на отдельных стадиях. Подробное описание инструментария Вы найдете в разделе «Техники креативности».

### Шаг первый: определите свою цель

Прежде чем Вы используете свое креативное снаряжение, Вам надо уяснить для себя, чего Вы вообще хотите достичь. Поставьте перед собой ясную цель, чтобы не плутать без всякого плана или не идти в ошибочном направлении. Вам не надо бояться того, что

это Вас слишком ограничит. Если позже Ваша цель окажется нереальной либо не стоящей усилий, Вы всегда сможете ее откорректировать.

Сформулируйте свою цель:

- в виде вопроса, на который Вы хотите получить ответ;
- в виде желания: «Я хочу добиться...».

Постановка перед собой целей имеет к креативности прямое отношение. Цели возникают из проблем и открытых вопросов. Творческие люди обладают способностью распознавать проблемы и открытые вопросы, ставить под сомнение вещи, которые кажутся другим predetermined и естественными, и искать альтернативы.

- В любом случае зафиксируйте свою цель в письменном виде. В последующем, при поиске решения это поможет Вам сохранить ориентацию.

## Как Вам найти Вашу цель?

- Сформулируйте цель по возможности конкретно, т.е. не «Я хочу быть самым успешным руководителем отдела кадров», а «Я хочу улучшить кадровый состав среднего уровня управления».
- При этом Ваша цель не должна быть слишком конкретной, т.е. не «Во втором квартале я хочу повысить сбыт женских колготок на 7,5 %», а скорее «Я хочу привлечь новые группы покупателей наших чулочных изделий».

- Приемлемые цели возникают тогда, когда Вы наталкиваетесь на какую-нибудь проблему, в личной ли жизни или в жизни профессиональной. Развивайте в себе чувствительность к проблемам, в том числе и к проблемам других людей.
- Целью может быть и улучшение того, что Вы делаете ежедневно, т.е. того, что относится к Вашей рутине. Например: «Что я могу сделать для того, чтобы лучше проводить переговоры с нашими подрядчиками?»
- Особенно быстро определяются цели при работе над новыми проектами. Например: «Как должна выглядеть наша новая телефонная станция?»
- Другим полем для поиска «маленьких» креативных целей является снижение расходов. Например: «Можем ли мы отказаться от бланков для нашей внутренней системы рационализации и внесения предложений?»
- Разумеется, пригодны и цели, относящиеся к Вашему личному окружению и Вашим хобби.

Обратите внимание на то, что надо ставить перед собой достижимые цели, не занижая при этом планку. Ваша цель должна быть для Вас в известной степени вызовом.

### **Какие техники Вы можете для этого использовать?**

Составление ментальных карт, концептуальный веер, прогрессирующее абстрагирование (см. «Техники креативности», начиная со с. 59).

## Шаг второй: обеспечьте себе обзор

Итак, цель ясна. Сейчас важно создать условия для того, чтобы ее достичь. Вам нужны ориентиры. Вам нужно знать, какова структура Вашей проблемы, какие Вам потребуются сведения и как их можно добыть. Когда Вы их получите, Вам надо их упорядочить. Возможно, при этом постановка вопроса изменится полностью.

### Первое ориентирование

- Запишите для начала все, что Вы уже знаете о Вашей проблеме. Часто Вы знаете больше, чем это осознаете. В отдельных случаях креативное решение может «прыгнуть» Вам навстречу уже на этом этапе. Рекомендуемая техника: составление ментальных карт.
- Зафиксируйте, какие конвенциональные попытки решения уже были предприняты до этого и почему они закончились неудачно.
- Выясните, какая Вам требуется информация, как и когда Вы сможете ее найти.

Вторая стадия ориентирования:  
проверка первоначальной постановки вопроса

Бы обеспечили себе необходимый обзор, собрали "УЖную информацию и теперь должны перейти к но-

вой оценке Вашей постановки вопроса. Нужны ли Вам дальнейшие сведения, вспомогательные средства или ресурсы? Какие вопросы остались открытыми? На этой стадии нужно прежде всего выяснить, правильно ли сформулирован Вами исходный вопрос или же постановку вопроса следует изменить.

Возможно, вопрос был поставлен Вами слишком обобщенно или зауженно. Возможно, постановка вопроса не затрагивает суть проблемы или же проблему следует рассмотреть под иным углом, чтобы натолкнуться на ее суть. При этом анализе Вам может пригодиться техника концептуального веера.

### Соберите еще больше информации!

На этом этапе полезно воспринять как можно больше информации, в том числе и не относящейся непосредственно к Вашей проблеме, потому что многие импульсы, необходимые для Вашего креативного решения, таятся, казалось бы, в пограничных областях просто оставались до сих пор незамеченными.

Или же Вы найдете важную идею в совершенно **иной** сфере. В некоторых случаях является целесообразным заниматься темами, которые на первый взгляд вряд ли имеют непосредственное отношение к проблеме.

- Сколько Вы захотите вложить в это времени и энергии, зависит от Вас. Вы можете продлить поиск информации до бесконечности — и, возможно, так ничего при этом и не найдете. Вам потребуется определенное чутье, которое подскажет Вам, что настало время прекратить поиски.

## **Какие техники Вы можете для этого использовать?**

«Мозговой штурм», составление ментальных карт, мыслительные колпаки и мыслительные стулья, функциональный анализ, морфологический ящик, концептуальный веер.

## **Шаг третий: сделайте «креативный прыжок»!**

Теперь начинается стадия игрового испытания, блуждания по незнакомой местности, конвергентного мышления, Вам можно «контролируемо врать». Освободитесь от собственных представлений, перешагните границы, пусть мысли текут свободным потоком. Это легче сказать, чем сделать, ведь итогом Ваших умозрительных кувырканий должна стать творческая идея, а не просто оригинальная находка.

Существуют многочисленные техники для вытеснения мысли с заезженной колеи. Целью этих техник — по модели де Боно — является «креативный прыжок»: При помощи этих техник Вы катапультируете самого себя навстречу новой идее за пределами Вашего «мыслительного потока». Если из этой новой точки Вам удастся подсоединиться к Вашему привычному \*мыслительному потоку», то креативная техника сработала. Вы нашли креативную идею.

## Креативные «собрания»

Креативным можно быть почти при любых обстоятельствах. Но если Вы зададите своей креативности жесткие границы, это будет способствовать ее развитию. Проверяйте свои новые идеи намеренно и планомерно, проводите креативные «заседания». При **этой** Вам помогут техники креативности. Такие «креативные сеансы» Вы можете проводить в группе или самостоятельно.

## Что делать во время мыслительной блокады?

Время от времени может случаться так, что Вы будете «буксовать» либо Вам ничего не будет приходить в голову. Такое особенно часто случается вначале. Это не должно поселить в Вас неуверенность и заставить сомневаться в собственных творческих способностях. В конце концов, «блокада» случается с каждым. Лучшее, что Вы можете сделать, — это оставаться расслабленным. Сделайте передышку, а потом возьмите] новый разбег. Если не получится и на этот раз, закончите свое креативное «заседание» или посвятите себя другой задаче. В следующий раз все обязательно получится.

## А если Вы генерируете только неприемлемые идеи?

Наверняка в процессе Ваших поисков Вас будет не раз заносить в сторону. Это не должно Вас обескура-



живать. Для творческих решений чаще всего требуется упорство. Впоследствии Вы установите: каждая ошибка — это шаг на пути к решению.

Но если в течение длительного времени появляются одни только вздорные идеи, которые не могут быть использованы Вами даже в качестве «интересных импульсов», то причинами этого могут быть следующие.

- Вы слишком серьезно подходите к делу. Попробуйте делать это играючи, посмотрите на вещи более легкомысленно. Не отмахивайтесь от идей, которые поначалу кажутся Вам слишком причудливыми.



Ваша цель слишком амбициозна. Может быть, еще не подошло время для решения этой проблемы. Выберите себе другую, быть может, «на размер» поменьше.

Возможно, Вы еще слишком мало знаете о своем предмете. Обеспечьте себя дополнительной информацией.

«Ассоциативное поле» слишком мало. Расширьте его, ознакомьтесь с новыми областями.

Вам мешает «киллер креативности» (см. «Одиннадцать "киллеров креативности"»). Уклонитесь от его влияния.

Вы выбрали неверную креативную технику. Испробуйте другую. Может быть, она принесет Вам лучшие идеи.

Вы не дали себе достаточно времени. Творческие идеи почти всегда появляются без предварительного уведомления. Выждите.

### «Инкубационный период»

Фактор времени имеет первоочередное значение. Не следует ожидать, что Вы примените нужную технику и сразу же получите решение. Мысли невозможно выбить силой, они должны созреть. Для обозначения того отрезка времени, в течение которого медленно и часто незаметно прорастает творческая идея, утвердилось выражение «инкубационный период».

Этот термин был заимствован из медицины, где он обозначает промежуток времени между заражением

и проявлением болезни. В области креативных идей он используется, разумеется, в положительном смысле: часто идея появляется не шаг за шагом, а внезапно возникает в целостном виде, хотя ее «возбудители» были активны уже некоторое время до этого.

## Озарение

Это очень распространенный феномен: решение приходит именно в тот момент, когда человек размышляет о нем ненапряженно — за рулем, во время просмотра телепередачи или прогулки. Вы ощущаете некий толчок и понимаете, что знаете, что надо делать.

По результатам опросов, руководители чаще всего находят креативные идеи «на природе». Конечно же, это не означает, что их работа за письменным столом бессмысленна или что они станут более креативными, если чаще будут гулять по лесу. Озарение сможет прийти к Вам, только если Вы уже создали необходимые условия для этого, если Ваша проблема «поработала» внутри Вас достаточно долго. Скажем иначе: прежде чем решение сможет выпасть из Вашей головы, оно уже должно быть там.

- Вы должны осознать: Вам необходимо постоянно создавать дистанцию с вашей проблемой, делать творческие паузы, предпринимать мыслительные «прогулки по лесу». Причем не только тогда, когда Вам кажется, что решение уже практически нащупано. •

## Как распознать творческую идею?

Бывают находки, про которые Вы точно знаете, чем они стоящие, что решение Вами найдено и остается его «всего лишь» доработать.

Но часто одного решения проблемы просто не существует, вместо этого у Вас может быть несколько более или менее приемлемых возможностей творчески решить задачу, если Вы, будучи копирайтером, придумываете новый слоган или в качестве маркетолога размышляете над новыми способами стимулирования продаж.

Идея может Вам нравиться, но Вы еще не знаете, будет ли она работать. Или же Вы по-настоящему не вдохновлены ни одной из Ваших идей, но в течение определенного срока должны представить результат. Тогда лучше всего Вам выбрать два-три предложения и перейти к следующему шагу — доработке идеи.

### **Какие техники Вы можете для этого использовать?**

«Мозговой штурм», техника модераций, бисоциации, синектика, ментальная провокация, мыслительные колпаки и мыслительные стулья, анализ слов-раздражителей.

## **Шаг четвертый: оцените и разработайте идею**

Внимание! Здесь Вам нужно изменить направление своих мыслей. Теперь Вы не должны быть творчески активны, а должны критично и досконально проана-

лизировать свою идею и тщательно разработать ее. Дивергентный поиск окольных путей Вам более не требуется, сейчас необходимо подключить свой конвергентный разум.

Если надо выполнить работу в сжатые сроки, Вам необходимо заранее запланировать достаточно времени на проработку своей идеи. Своего заказчика Вы скорее убедите наполовину гениальным, но чисто проработанным предложением, чем гениальной, но сырой находкой.

Сформулируйте свою идею на бумаге, точно и позитивно. Затем проработайте ее при помощи контрольной таблицы.

### **Контрольная таблица для оценки Ваших креативных идей**

• Реализуема ли Ваша идея?	•
• При каких условиях?	•
• В чем польза Вашей идеи?	•
• Каких она требует расходов?	•
• Какие последствия она может иметь?	•
• По какой цене эту идею (этот продукт) следует продавать?	•
• Как она выглядит в условиях конкуренции?	•
• Имеется ли у нее ненужный балласт?	•
• В чем слабые стороны Вашей идеи? Как их можно устранить или уменьшить?	•

Окончание таблицы

• В чем слабые стороны Вашей идеи? Как их можно устранить или уменьшить?	•
• Кто готов на продвижение Вашей идеи? Кого еще предстоит привлечь на свою сторону?	•
• Ваша идея убедительна?	•
• Хотите ли Вы тех изменений, которые связаны с Вашей идеей? Подходит ли Ваша идея к Вам самим и Вашей личности?	•

- Важность стадии доработки идеи часто недооценивается. Во многих книгах на тему креативности о ней упоминается лишь вскользь. Между тем непроработанная творческая идея все равно что птица без крыльев.

## Разрабатывать дальше или отбросить?

Из ответов на эти вопросы Вы получите указания относительно того, что еще предстоит выяснить, над чем поработать и что следует улучшить. Разумеется, каждый из Ваших ответов может нанести Вашей идее смертельный удар.

### Пример

Если Вы выясните, что Ваша идея требует слишком больших расходов, Вам надо будет скорректировать это обстоятельство. Проверьте все мыслимые возможности того, как Вам уменьшить затраты. Если Вы не найдете решения, можете сделать уже этот пункт целью своих креативных поис-

ков и вновь **включиться** в творческий процесс, начав со второго шага, при условии того, что у Вашей идеи нет других значительных недостатков. В противном случае Вам следует отказаться от нее, как бы это ни было трудно. Это же надо сделать и в том случае, если Вы определенно знаете, что Вам никаким образом не устранить этот недостаток.

### *Осторожно, мыслительная ловушка!*

При этом Вам следует предотвратить такую довольно распространенную ситуацию: на третьем этапе работы человек генерирует отчаянные идеи, а на четвертом их планомерно отбрасывает.

Не становитесь внезапно сверхосторожным и сверхкритичным. Отыскивайте положительные стороны своей идеи. Вашей первоочередной целью должно быть ее улучшение и уточнение. Только если Вы убедитесь в невозможности этого, Вам надо отказаться от своей идеи.

### Вторая проверка

После того как Вы доработали свою идею, пройдитесь еще раз по контрольной таблице. Остались ли еще уязвимые места? Все маленькие недостатки Вам устранить не удастся, кое-что Вам наверняка придется оставить открытым.

Решающим в этом случае является вот что: теперь Вам следует полностью принять собственную идею. Вы должны быть в состоянии защитить ее. Если это не так, значит, Вы не доработали ее до конца, ведь если Вы сами не убеждены полностью в достоинствах Вашей идеи, то не можете ожидать от других, что они

будут от нее в восторге. Как-никак, Вам остается сделать последний, решающий шаг — отстоять, протолкнуть свое предложение.

### **Какие техники Вы можете для этого использовать?**

Контрольная таблица для оценки идей (стр. 43).

## **Шаг пятый: отстаивание креативного решения!**

Далеко не всегда творческие идеи воспринимаются с «распростертыми объятиями», хотя необходимость новых идей декларируется повсеместно, они очень часто не принимаются. Велик список новаторских идей, которые упорно отвергались до тех пор, пока их кто-нибудь все-таки не осуществлял.

Причины этого разнообразны:

- как правило, чему-то новому утвердиться тяжело, поскольку оно должно вытеснить старое, знакомое и проверенное;
- декларируемая потребность в инновационных новшествах часто бывает лицемерием. Нередко предприятия инвестируют много средств в новые разработки, результаты которых они затем не используют, поскольку боятся заменить старые и уже известные проблемы новыми.



## Парализуйте своих критиков

Вам надо учесть это сопротивление. Даже если Вас уполномочили решить конкретную проблему, Вам потребуется еще много энергии на то, чтобы протолкнуть именно Ваше решение. Вам нужно проделать работу по убеждению. Чаще всего для этого требуется большое упорство и настойчивость.

В любом случае перед тем как представить свою идею на общий суд, Вам следует определить для себя все возможные возражения. Хорошенько продумайте, как Вам обезвредить эту критику. Особенно обстоятельно Вы должны подготовить контраргументы по существенным вопросам. Как это сделать лучше всего, зависит от конкретной ситуации.

Однако приготовьтесь и к таким стандартным возражениям, не относящимся к существу дела.

- Эти деньги нам лучше потратить на XYZ.
- Все это звучит прекрасно, но на практике это работать не будет!
- Это мы уже пробовали. Безуспешно.
- Наш клиент этого не хочет!
- " Если бы это сработало, до этого наверняка уже давно бы додумались.
- \* Это противоречит нашему опыту.
- \* Эксперт XYZ пришел к совершенно иным результатам.

## Подчеркните пользу Вашей идеи

В большой степени успех дела зависит от того, как Вы будете акцентировать внимание на пользе Вашей идеи. Если у Вас много сильных аргументов, приберегите лучший из них напоследок. Слабые аргументы не используйте вовсе, поскольку сила всей Вашей аргументации сведется к убедительности самого слабого ее звена. Один-единственный сильный аргумент более убедителен, чем два слабых. Особенно подчеркните следующее.

- Что будет достигнуто благодаря Вашей идее?
- Какие преимущества повлечет за собой ее осуществление?
- В чем недостатки того, что все останется по-прежнему?

## Ищите себе союзников

Подумайте, каким образом Вы можете извлечь выгоду из своей идеи. Кто мог бы Вас поддержать? Как? Сможете ли Вы мобилизовать людей, которые помогут Вам на важнейших этапах? Есть ли люди, которые особенно важны для продвижения Вашей идеи? Кто имеет влияние на этих людей? Существуют ли альтернативы?

- В любом случае имеет смысл рекламировать свою идею, потому как ни одна идея не внедряется самостоятельно. Идеи нуждаются в поддержке. Если Вы не сможете привлечь на свою сторону ключевых людей, Ваша великолепная идея будет забыта.

## Одиннадцать «киллеров креативности»

### 1. Перестраховка

Самый надежный способ задушить творчество — не допускать никаких ошибок и заблуждений. Тот, кто не может позволить себе ошибок, имеет осторожный, оборонительный характер мышления. Он ищет безопасные пути. Если ему и приходят в голову новые идеи, вряд ли ему хватит мужества испробовать их.

#### *Ваши действия*

- Имейте мужество и рискуйте. Выделите себе области для безопасных экспериментов.
- На предприятии: разбудите в людях готовность пробовать новое. Считайтесь с вероятностью ошибок.

### 2. Давление конкуренции

Конкуренцию часто считают проверенным средством. Для того, чтобы стимулировать своих сотрудников к лучшим результатам, но там, где надо поощрить креативность, она, безусловно, непригодна. Тот, кто затылком чувствует дыхание конкурента, не склонен к творческим играм ума. Его энергия направлена против конкурентов, а не на проблему. Кроме того, конкуренция затрудняет сотрудничество и коммуникацию, существенные факторы творческой работы.



### *Ваши действия*

- Позаботьтесь о раскрепощенной рабочей атмосфере, которая способствовала бы творчеству.
- Для Вашего предприятия: избегайте явных ситуаций соперничества, в которых сотрудники должны быть креативными. Останавливайте сотрудников, которые приписывают себе чужие идеи.

### 3. Шаблонное мышление

В большинстве случаев, когда Вы что-либо предпринимаете, Вы заранее точно знаете, что за этим последует. И это очень полезно, придает Вам уверенность, разгружает Ваш мозг и органы восприятия. Обратную сторону этого феномена психологи называют шаблонным мышлением, мышлением «от ожидаемого», или *set thinking*: Вы воспринимаете именно то, чего Вы ожидаете. Это делает Вас слепыми к любым отклонениям, нюансам или новому опыту. Вы оказываетесь неспособными обнаружить что-либо, поскольку воспринимаемое Вами лишь подтверждает самое себя. Ваше мышление заключено в клетку.

#### *Ваши действия*

- Попробуйте воспринимать вещи по возможности непредвзято, особенно тогда, когда Вы знаете о них уже достаточно много. Попробуйте воспринимать их с совершенно непривычной для Вас точки зрения. Поставьте ради эксперимента под сомнение те вещи, которые считаете чем-то само собой разумеющимся.

### 4. Вознаграждения

Это парадоксально лишь на первый взгляд — тот, кто Работает за вознаграждение, редко бывает креативным по той причине, что он заинтересован в своей премии, а не в решении проблемы. Для творческих людей наибольший стимул заключается в самой задаче.

### *Ваши действия*

- **ЕСЛИ ВЫ** сами хотите быть креативными, на первом плане для Вас должно стоять не вознаграждение, а сама проблема.
- Для Вашего предприятия: важно поощрять творческую работу, но не вознаграждать ее чрезмерными премиями. Как установила исследовательница креативности Тереза Амабиле, в том случае, если мы работаем только за деньги, мы лишаемся удовольствия от работы. Однако признание достижений и соразмерная премия вполне целесообразны.

## 5. Непоследовательность

Тот, кто постоянно вносит новые идеи, считается творческим человеком. Часто при этом забывается, что креативная идея должна быть не только необычной, но и пригодной к использованию. Творческие идеи должны быть проработаны. Часто это кропотливая и длительная работа, с которой Вам не справиться, если Вы перескакиваете к следующей блистательной идее, как только сталкиваетесь с первыми затруднениями.

### *Ваши действия*

- ш **Пытайтесь** внимательно и упорно идти к своим целям. Направьте свою энергию на конкретное предложение и тщательно его проработайте.

- Для Вашего предприятия: не попадайте под очарование блистательных идей, сконцентрируйте свое внимание на решении проблемы.

## 6. Цейтнот

Цейтнот пользуется огромной славой — немало творческих людей утверждает, что в условиях острой нехватки времени им работается особенно хорошо, что,



впрочем, вполне может быть и самообманом. Многие из них используют тактику «последней минуты», т.е. «вылеживают» свою работу длительное время, чтобы затем, в титаническом акте непрерывного вкалывания осилить ее как раз вовремя. При этом они забывают, что это время мнимой праздности служит «инкубационной фазой», во время которой вынашиваются творческие идеи, рождающиеся затем на продуктивной конечной стадии.

Тот, у кого в распоряжении действительно мало времени, обычно не может себе позволить «выводить свои мысли на длительные прогулки» и исследовать разнообразные возможности. Он работает в условиях стресса и хватается за первую приемлемую мысль. А тот, кто опаздывает, часто начинает паниковать и вообще не приходит ни к какому результату.

### *Ваши действия*

- Отведите себе достаточно времени на работу и время от времени устраивайте себе творческие паузы. Если Вы придерживаетесь тактики «последней минуты», Вам нужно развить в себе чутье, которое будет подсказывать Вам, сколь длительной может быть Ваша стадия «разбега» и в какой момент Вам необходимо стартовать.
- Для Вашего предприятия: не принуждайте своих сотрудников выполнять творческие задачи в условиях цейтнота.



## 7. Плохие общие условия

Многие креативные собрания проходят в атмосфере, которая отбивает у участников любое желание фантазировать. Если в том же помещении, в котором люди выполняют свою повседневную работу, они по команде должны начать мыслить творчески, то, как правило, ничего хорошего из этого не выходит. В качестве арены для творческих полетов непригодны и многие комнаты для переговоров. А если при этом креативное собрание проходит в обеденный перерыв или под вечер, когда все хотят есть и изнурены, то пустыми могут оказаться даже самые светлые головы.

### *Ваши действия*

- Вам не надо прилагать особых усилий для того, чтобы создать подходящую атмосферу. Главное — отделите Ваше творческое собрание во времени и пространстве от повседневной работы.
- Позаботьтесь о том, чтобы Вас не прерывали.

## 8. Самодовольство

Хорошая порция уверенности в себе скорее идет на пользу Вашей креативности. Но если уверенность в своих силах перерастает в самодовольство, то это обычно препятствует творческому процессу: ведь и так все в полном порядке, зачем еще что-либо менять?

### *Ваши действия*

- Не почивайте на лаврах. Внимательно отслеживайте все изменения и тенденции в Вашем окружении. Будьте любопытны.
- На Вашем предприятии самодовольные сотрудники тяготеют к косности и инертности. Разъясните им, чего Вы от них ожидаете, попытайтесь разбудить в них честолюбие.

## 9. Равнодушие, незаинтересованность

Тот, кого не особенно интересует его задача, не будет подходить к ней творчески. Творческие люди полностью погружаются в свою работу и очень заинтересованы в ее успехе. Сотрудники, которые «просто делают свою работу», непригодны для творческих задач.

### *Ваши действия*

- Откройте для себя интересные аспекты своей задачи. Воодушевитесь ею. Развейте в себе любопытство.
- Для Вашего предприятия: не поручайте решение творческих задач сотрудникам, которые не мотивированы их решением.

## 10. Неблагоприятная структура предприятия

Если на предприятии отсутствуют условия для претворения творческих изменений, то в небытие канут даже самые лучшие идеи. Если на предприятии нет

прозрачности и слишком много уровней иерархии, пути принятия решений излишне длинны, а внутренняя коммуникация оставляет желать лучшего, то даже самые творческие сотрудники быстро сдадутся.

Если на таких предприятиях творчество и поощряется, то для сотрудников оно превратилось в тягостную обязанность. Они лишь создают видимость того, что генерируют творческие идеи, поскольку уверены, что ни одно из предложений не имеет шанса пробиться, поэтому и сами предложения непригодны. А когда действительно возникает потребность в творческом продукте, он покупается за пределами предприятия.

### **Ваши действия**

- Если Вы способны на это, реформируйте свое предприятие! Это задача, которая требует очень много энергии и творческих усилий. В противном случае не стоит себя обманывать — быть творческим человеком Вы можете и где-нибудь в другом месте.

## 11. Недостаточная уверенность в себе

«Этого мне никогда не сделать», — думают многие сотрудники, когда им поручаются задачи, лежащие за Рамками их привычной деятельности и требующие поэтому творческого подхода. По их мнению, настоящий киллер креативности тот, кто себя недооценивает<sup>е</sup>, не идет на риск, поскольку убежден, что и так потерпит неудачу. Это достойно сожаления, потому что творческий потенциал таких сотрудников часто очень велик<sup>е</sup>, но остается неиспользованным.

### *Ваши действия*

- Больше доверяйте себе! Пробуйте делать различные вещи, в том числе именно те, которых Вы никогда раньше не делали. Вы будете удивлены тем, с какими разнообразными задачами Вы, оказываясь, прекрасно справляетесь. И предоставьте себе для этого достаточно времени.
- Для Вашего предприятия: укрепите в своих сотрудниках уверенность в собственных силах. Хвалите их за удачные результаты. Доверяйте их компетентности.

## Техники креативности

### «Мозговой штурм»

«Мозговой штурм» (от англ. brainstorming) — старейшая, известная и популярная техника креативности. Ее можно использовать в группах от четырех до восьми участников. Однако со временем во многих исследованиях эффективность этого классического метода была поставлена под сомнение, отчего несколько пострадала его репутация. Тем не менее «мозговой штурм» и сегодня используется многими известными корпорациями и рекламными агентствами.

Чего можно добиться при помощи техники «мозгового штурма»?

«Мозговой штурм» позволяет Вам генерировать множество идей в течение относительного короткого времени. В результате Вы получаете многочисленные импульсы и оригинальные предложения, которые затем можно обрабатывать.

«Мозговой штурм» особенно продуктивен в том случае, если Вы только начинаете работать над своей проблемой. Вам особенно полезно использовать эту технику, если по-



*Опять какая-то идея!*

*Опять какая-то идея!*

### «Мозговой штурм» особенно эффективен:

- во всех областях, в которых предпочтителен большой разброс решений. Пример: реклама;
- во всех вопросах, непосредственно затрагивающих саму группу, поскольку он позволяет достичь большего одобрения людьми найденного решения. Пример: каким образом мы можем сократить общее время отсутствия сотрудников на их рабочих местах;

- для решения проблем, над которыми должны совместно поработать эксперты из различных областей.

**Эта техника менее пригодна:**

- для комплексных проблем;
- в тех случаях, когда необходимы определенные специальные знания, а группа состоит не из экспертов;
- если отношения в группе натянуты или если кто-то из участников группы занимает более высокое должностное положение, чем остальные.

**Для сеанса «мозгового штурма» Вам потребуются:**

- группа из четырех — восьми, самое большое двенадцати, участников;
- ведущий, который будет также записывать предложения;
- доска или лекционный плакат с рейкой для записи предложений.

**Продолжительность:** фаза поиска идей — около 15—20 минут, фаза оценки — около 30—40 минут.

- «Мозговой штурм» — чрезвычайно гибкая техника креативности, которая может найти применение почти во всех областях, где требуется творческое мышление.

## Как протекает сеанс «мозгового штурма»?

Ведущий представляет тему и объясняет участникам правила, если они им еще незнакомы, контролирует соблюдение правил, которые, впрочем, действуют только на стадии поиска идей. Затем участники призываются к высказыванию своих спонтанных предложений.

### *Четыре основных правила*

- 1 Критика запрещена. Ни одна из идей не может быть оценена, пока не высказаны все предложения.
- 2 Безрассудные идеи поощряются. Основание: легче упрощать идеи, чем разрабатывать их.
- 3 Придумывайте как можно больше идей. Количество предпочтительнее качества.
- 4 Подхватывайте и развивайте идеи других, комбинируйте различные предложения!

### *Две волны появления идей*

Опыт показал, что спустя 5—10 минут у участников идеи заканчиваются. Ни в коем случае не прерывайте сеанс, даже если Вам кажется, что никому больше в голову ничего не придет. Продолжайте! Как правило, спустя некоторое время у участников начнут рождаться новые идеи, их будет, правда, меньше, но часто они бывают более оригинальными, поэтому стоит дожидаться второй волны идей. Некоторым группам иногда хватает сил и на третью.



### Стадия оценки

Эта стадия должна быть четко отделена от фазы поиска идей, т.е. должна состояться как минимум после паузы. Иногда полезно проводить оценку предложений только на следующий день, ведь участникам надо перестроиться. Теперь требуется критика по существу вопроса, «смелые» идеи должны быть изучены на предмет их пригодности.

Участники оценивают все предложения — насколько они практичны, насколько они им импонируют? Можно или определить порядок предпочтительности идей, или же выбрать одну-единственную идею, которая затем будет разрабатываться. Оставшиеся предложения можно доработать при помощи контрольной таблицы Осборна.

### Роль ведущего

Хороший модератор может сыграть решающую роль в успехе сеанса «мозгового штурма». Он не должен вмешиваться, выдвигать себя на первый план и ни в коем случае не должен сам делать предложения. Его задача заключается в том, чтобы:

- создать доверительную атмосферу;
- ободрять участников, призывая их к участию;
- следить за тем, чтобы соблюдались правила (прежде всего за тем, чтобы никто не оценивал предложения раньше времени);
- записывать все предложения, не комментируя и не изменяя их;

- направлять процесс оценки сделанных предложений, не занимая при этом никакой позиции;
- следить за тем, чтобы оценка предложений оставалась деловой и критика делалась по существу.

## Состав группы

Позаботьтесь о том, чтобы внутри группы не было явно выраженного соперничества, а стычки из-за вопросов статуса были маловероятны. Особенно благоприятными будут условия, если в работе будет участвовать уже «сыгранная» команда.

Вопрос о том, насколько успешным бывает «мозговой шторм» при случайном подборе участников, остается спорным. Кто-то ручается, что в этом случае обеспечены импульсы и идеи, сделанные исходя из самых разных точек зрения, кто-то сомневается в том, что при этом результаты могут быть практически пригодными.

## Является ли «мозговой шторм» излишним?

После чрезмерной эйфории 60—70-х гг. XX в. многочисленными исследованиями была поставлена под сомнение эффективность данного метода. В этих работах оспаривается то, что «мозговой шторм» неизбежно приводит к лучшим результатам и к большему их количеству по сравнению с тем, что было бы, если каждый из участников искал бы решение самостоятельно.

**ЭТО** привело к переоценке данного метода: сегодня «мозговой штурм» считается важной техникой креативности, которая, даже по суждению ее критиков, «представляет собой в высшей степени эффективную технику стимулирования творческого мышления» (Роберт Вайсберг). Как показывает опыт, она приводит к пригодным на практике результатам. Но она не является креативной панацеей.

- Целесообразнее всего комбинировать «мозговой штурм» с самостоятельной творческой работой. •

## Варианты

### *Прогрессирующий «мозговой штурм» (stop-and-go-brainstorming)*

В этом случае несколько коротких фаз генерирования идей (5—10 минут) чередуются с такими же короткими фазами оценки.

### *Деструктивно-конструктивный «мозговой штурм»*

Интересный вариант, якобы разработанный в компании General Electric. Здесь поиск идей разбивается на две фазы.

Для начала нужно высказать как можно больше отрицательных идей, перечислить вещи, которые препятствуют решению.

- 2 В качестве второго шага участники должны делать конструктивные предложения. В целом же

это должно способствовать богатству и оригинальности идей.

### *Самостоятельный «мозговой штурм»*

Для того чтобы погрузиться в круговорот идей, Вам совсем не обязательно нужна группа. Вы можете все сделать и самостоятельно. Принцип тот же. Пока продуцируете идеи, Вы не должны себя оценивать. После чего необходимо провести критическую ревизию своих «безумных идей».

Этот способ требует определенной хитрости по отношению к самому себе, но тем не менее после некоторой практики он начинает работать. Мы рекомендуем не переходить сразу к стадии оценки, а отложить ее на один-два дня.

### *Попеременный «мозговой штурм»*

В этом случае фазы коллективного и индивидуального генерирования идей попеременно сменяют друг друга.

## **Техника модерации**

Техника модерации от англ. (brainwriting) работает как «мозговой штурм», однако при использовании данного метода все идеи записываются. Существует два варианта, заметно отличающиеся друг от друга:

- более известный «метод 635» имеет высокий темп, делает ставку на стимулирующее влияние кратковременного стресса и оригинальность спонтанных ответов;

- метод коллективных записей — вариант более долговременный, но и более основательный, а также более гибкий в пространственном и временном отношении.

## Чего можно добиться при помощи техники модерации?

Техника модерации, как правило, позволяет добиться большего количества идей, чем техника «мозгового штурма». Дополнительные преимущества этой техники:

- внутригрупповые динамические процессы не играют почти никакой роли;
- число участников теоретически не ограничено;
- Вам не потребуется ведущий, который иногда скорее губит творческие идеи, чем способствует их появлению.

### **Эта техника особенно эффективна в случаях:**

- простых, четко структурированных вопросов («метод 635»), а также более сложных проблем (метод коллективных записей);
- текстовых задач, т.е. тогда, когда нужно найти названия, имена или броские заголовки;
- если участники труднодоступны (метод коллективных записей);
- если в группе есть коммуникативные проблемы или если в Вашем распоряжении нет ведущего.

**Эта техника менее пригодна:**

- для комплексных вопросов («метод 635»);
- если отдельные участники располагают заметно более высокими профессиональными знаниями в соответствующей области;
- если число решений изначально сильно ограничено.

**Для сеанса модерации Вам потребуются:**

- группа, в идеальном случае состоящая из шести участников («метод 635»), теоретически же их число не ограничено;
- письменные принадлежности и бумага (в идеал подготовленные формуляры).

**Как протекает сеанс модерации?****«Метод 635»**

Каждому участнику (в том идеальном случае их *шестеро*) вручается лист бумаги с записанным на нем вопросом. В течение последующих пяти минут участник набрасывает три варианта решения проблемы, затем протягивает свой лист соседу, от которого в свою очередь получает другой лист с тремя другими предложениями. В идеале он ими вдохновляется и в последующие пять минут добавляет к ним три новые идеи, затем протягивает свой лист дальше.

Сеанс заканчивается, когда каждый из участников сделал записи на каждом листе, — примерно через полчаса. За это время должно появиться  $6 \times 3 \times 6 = 108$

решений проблемы. Оценка проводится так же, как и при «мозговом штурме».

### *Метод коллективных записей*

Каждый участник получает записную книжку, в которой прописана постановка вопроса. В течение предварительно согласованного срока (например, одного дня) он анализирует проблему и записывает варианты ее решения. Участники могут меняться записными книжками и записывать в них новые, уже свои собственные предложения. Но возможность этого следует оговорить заранее.

Спустя определенное время записные книжки собираются, а записи в них оцениваются. Оценка потребует относительно много времени. При этом возможно несколько вариантов: либо участники оценивают свои идеи сами, либо это делает жюри из нескольких участников, либо этим занимается сторонняя инстанция.

### «Креативный стресс» или самодисциплина?

#### *«Метод 635»*

В случае «метода 635» участники работают в условиях ощутимого давления. Разработка в кратчайшие сроки большого количества идей может спровоцировать блокаду у очень многих.

Другие переживают этот вид стресса как очень позитивный. Человек вынужден сконцентрироваться, не может спрятаться внутри группы или пуститься в пустую болтовню, как это иногда бывает в случае «моз-

гового штурма». В процессе работы по «методу 635» не только появляется больше идей, но и сам процесс подстегивает участников к тому, чтобы прокладывать своими размышлениями новые пути. Это подчас приводит к потрясающим находкам. Приятный побочный эффект: очень многие оказываются удивлены тем, насколько они могут быть продуктивными.

Для начала Вам следует выяснить в узком кругу, насколько хорошо Вы сами или Ваши сотрудники можете работать в условиях «креативного стресса», ведь далеко не каждому из нас идет на пользу такой стресс, что, однако, не имеет никакого отношения к нашей креативности.

- Даже если Вы хорошо справляетесь с «методом 635», имеет смысл использовать его лишь в дозированной форме.

### *Метод коллективных записей*

По сравнению с «методом 635» метод коллективных записей имеет три существенных преимущества:

- в работе могут принять участие и труднодоступные и особенно загруженные работой сотрудники;
- Вы можете более тщательно продумать поставленный перед Вами вопрос, поскольку в Вашем распоряжении значительно больше времени;
- Вы имеете возможность воспользоваться мыслями, которые неожиданно приходят к Вам в голову, когда Вы решаете проблему неосознанно.



Но это ни в коем случае не означает, что такой метод более эффективен. Он работает только при условии, которое вовсе не является само собой разумеющимся, каким оно, возможно, кажется, — все участники должны быть достаточно сознательными и дисциплинированными, чтобы действительно вести свои записи.

## Составление ментальных карт

Технике составления ментальных карт (от англ. mindmapping) легко обучиться, и, надо сказать, с ее помощью всегда что-нибудь да получается, поэтому неудивительно, что популярность этой техники, разработанной Тони Бузаном, возрастает. Составление ментальных карт облегчает создание общего представления, общего понимания проблемы и при помощи простых средств приводит Вас к новым идеям.

### Чего позволяет достичь составление ментальных карт?

Составление ментальных карт активизирует Ваше пространственно-образное мышление и делает возможным новую точку зрения на Вашу проблему. Благодаря тому, что Вы в буквальном смысле отображаете свою тему, Вы можете ее заново структурировать. Вы можете выделить существенные аспекты, установить новые связи и осветить второстепенные, попутные вопросы. Поскольку ментальные карты имеют открытую структуру, позже они могут быть дополнены.

## Техники креативности

**Эта техника особенно эффективна для:**

- анализа проблем;
- планирования, разработки стратегии;
- создания общего представления, общей картины сложных вопросов;
- подготовки рефератов, речей, статей.

**Слабые стороны этой техники заключаются в следующем:**

- сложные, комплексные положения вещей сильно упрощаются;
- составители часто впадают в иллюзию, что достигли общего понимания проблемы, когда это не соответствует действительности;
- картинки могут оказывать суггестивное влияние и направить Ваши мысли в неверном направлении.

**Для создания ментальной карты Вам потребуются:**

- большой лист бумаги (по меньшей мере формата А4);
- карандаши, по возможности разноцветные.

**Продолжительность работы:** около 20—30 минут.

- Ментальные карты хороши для того, чтобы освежать в памяти все детали: если Вы позже возвратитесь к какой-либо теме, Вы быстро в ней сориентируетесь. •

Как Вам **ИЗГОТОВИТЬ СВОЮ** первую ментальную карту?

Начните с середины листа. Напишите там центральное понятие или, еще лучше, нарисуйте свою тему. Даже если речь идет об абстрактной теме, Вам следует попробовать найти для нее образ.

### Пример

Если Вы хотите разработать карту на тему креативности, зарисуйте то, что лучше всего для Вас выражает это понятие — может быть, молнию (озарение), горящую лампочку, ключ, яйцо Колумба или что-либо другое, что Вы связываете с креативностью.

Начертите линии, исходящие от этого центрального понятия или образа, на каждой запишите понятие, которое для Вас вытекает из Вашей темы. Не размышляйте долго, просто записывайте то, что приходит Вам в голову.

Возьмем в качестве примера тему креативности. Здесь Вы можете расположить такие понятия, как инновации, техники креативности, индивидуальность, условия работы и креативный процесс. Эти понятия повлекут за собой другие, записывайте их на новых линиях. Вы определите взаимосвязи, возможно, Вы обнаружите какие-то побочные аспекты. Так постепенно Вы заполните весь лист. Просто попробуйте! Работа будет окончена, когда у Вас появится чувство, что больше Вам в голову ничего не приходит или же что все важное Вы уже записали.

Как может выглядеть ментальная карта на тему креативности, показано на с. 75.

## Ключевые тезисы для ума

Тони Бузан сформулировал семь основных правил разработки ментальных карт.

- 1 Начинаяте с цветной картинке в центре.
- 2 Записывайте все слова заглавными буквами, этого требует наглядность.
- 3 Все слова должны стоять на линиях, каждая линия должна быть связана с другими.
- 4 Используйте по возможности по одному ключевому слову на каждую линию.
- 5 Там, где возможно, вводите картинки и символы.
- 6 По возможности используйте много цветов.
- 7 Игнорируйте свое контролирующее мышление. Старайтесь зафиксировать все, что приходит Вам в голову в связи с центральной идеей.

## Создавайте собственные образы и символы

Мы рекомендуем делать ментальные карты совершенно индивидуальными. В любом случае предпочтительно разъяснить взаимосвязи между ключевыми понятиями. Проверенными средствами оформления являются:

- объединение взаимосвязанных областей линиями;
- употребление стрелок;



- разная толщина связующих линии;
- использование цветовой символики. Все «безумные» идеи могут быть желтыми, люди — синими, цели — зелеными, риски — красными;
- ограничение понятий геометрическими фигурами: (кругами, квадратами, треугольниками). Этим фигурам Вы можете придать различное значение. Например: задачи — в квадратах, желания — в эллипсах, цели — в треугольниках;
- использование общепринятых знаков и символов, таких как плюс, минус, восклицательный и вопросительный знаки, звездочки или крестики.

Целесообразнее всего определить свой собственный репертуар. Ведь в зависимости от того, готовите ли Вы доклад о рыночных возможностях новых изоляционных материалов, планируете перестроить свой отдел либо думаете над вечеринкой, в каждом случае важны будут иные связи между отдельными ключевыми понятиями.

### *Как вносить корректуры?*

В начале Вам вряд ли удастся с первого раза разработать ментальную карту. Это не страшно — заклейте области, которые Вы хотите оформить по-другому, используйте корректирующую жидкость или нарисуйте все заново.

Исправления не только возможны, они даже желательны. Они свидетельствуют о том, что Вы переструктурировали для себя свою проблему и находитесь на пути к достижению новой ясности.

## Как пользоваться ментальными картами?

Очень целесообразно изготовить ментальную карту уже тогда, когда Вы только начинаете заниматься какой-либо темой.

- \* «Выпишите» все свои мысли на лист бумаги. Скорее всего, Вы сами будете удивлены тем, как много Вы, оказывается, знаете, хотя Вам и казалось, что Вы не знаете ничего. •
- В процессе работы над темой Вам следует непрерывно дополнять свою карту.
- Если у Вас появилось чувство, что Ваша карта теряет наглядность, Вам надо изготовить новую.
- Готовую карту следует очень внимательно рассмотреть, возможно, даже обсудить ее с другими — может быть, Вы увидите новые взаимосвязи, захотите иначе расставить приоритеты, вывести конкретные задачи.
- Новые идеи появляются иногда уже в процессе разработки ментальной карты. Поскольку Вы вынуждены обобщать свои представления в ключевых понятиях, Вам надо быть очень лаконичным. Это улучшает Ваше понимание существенного. •

Не следует полагаться исключительно на составление ментальных карт!

Составление ментальных карт часто оказывается очень эффективной помощью. Даже если у Вас — как и у большинства людей — сперва будут определенные трудности, Вам все-таки стоит поупражняться в этой сначала очень непривычной технике. Когда Вы наработаете определенные навыки, Вы сможете применять ее быстро и эффективно.

Однако именно потому, что эта техника столь привлекательна, очень многие становятся буквально одержимы ею и убеждены, что решили свою проблему, нарисовав для нее схему. Отдавайте себе отчет в пределах возможностей этой техники. Только тогда Вы сможете применять ее эффективно.

### **Ментальные карты:**

- глубоко индивидуальны. Настоящее значение они имеют на самом деле только для того, кто их изготовил, поэтому *берегитесь чужих карт! Пусть Вам каждый раз очень подробно объясняют их значение;*
- являются отражением Вашего мышления. Они могут дать толчок к новым идеям, но не заменить сами идеи, поэтому *Вы должны сами разогреть свои творческие мысли;*
- работают с крайними обобщениями. Сложные положения вещей упрощаются до ключевого слова, поэтому *по каждому ключевому понятию*



*выясните для себя, не скрывается ли за ним проблема;*

- могут создать **ВИДИМОСТЬ** порядка и там, где его нет вовсе, поэтому хорошенько проверьте, как «переводятся» значения стрелок и линий.

## Вариант: карточки идей

Особенно тогда, когда Вы еще не вполне представляете себе, как структурировано Ваше проблемное поле, очень полезно записывать ключевые слова на карточках или стикерах. Такие записи Вы можете передвигать, убирать, добавлять и заново комбинировать. И хотя в этом случае у Вас будет меньше оформительских возможностей, Вы будете более гибкими. Правда, результат будет кратковременным и довольно поверхностным, если Вы не закрепите его, перенеся на ментальную карту.

## Бисоциация

Благодаря чему появляется креативный результат? Благодаря принципу бисоциации, считал писатель и философ Артур Кёстлер. Этот принцип сводит воедино две прежде не связанные плоскости мышления. Классический пример: Иоганн Гутенберг изобрел печатный станок с подвижными литерами, сравнив характеристики виноградного прессы и штампа для че-канки монет.

## Чего позволяет добиться бисоциация?

Бисоциация — явление очень многостороннее. Ее эффективность, однако, в большей степени зависит от выбора обеих «плоскостей мышления», которые Вы объединяете.

Принцип бисоциации лежит в основе и других креативных техник, например техник слов-раздражителей, синектики и ментальной провокации. Но в этих случаях проблема выбора второй «плоскости мышления» с Вас практически снимается.

### **Эта техника особенно применима в области:**

- хорошо структурированных вопросов;
- технических проблем, изобретений;
- искусства.

### **Слабые стороны этой техники заключаются в следующем:**

- может длиться очень долго;
- Вам лучше заранее знать, где вести поиски;
- на каждую приемлемую аналогию приходится сотни вводящих в заблуждение. Поэтому каждую из них надо тщательно проверить!

### **Для бисоциации Вам потребуются:**

- В зависимости от постановки вопроса Вам:
  - фантазия;
  - умение наблюдать;
  - время;
  - компетенция в данном вопросе;

- умение структурно мыслить;
- любопытство;
- Удача.

**Продолжительность:** может потребоваться очень много времени, поэтому при проведении группового сеанса рекомендуется ограничивать его длительность, например, двумя или четырьмя часами.

- Бисоциация — это чрезвычайно гибкая техника мышления, Вы можете применять ее при любой постановке вопроса. •

## Что надо делать?

Как же следует искать правильную бисоциацию? При поиске решения Вы пройдете четыре стадии.

- 1 Определение проблемы.
- 2 Обнаружение второй «плоскости мышления».
- 3 Распознавание аналогий.
- 4 Перенос решения.

### *1. Определение проблемы*

Для начала коротко и ясно сформулируйте свою проблему.

### **Пример**

Вы не знаете, как привлечь новых клиентов.

Вы хотите сконструировать велосипед, который бы влез в любой багажник.

Вам нужно сочинить рекламный текст, посвященный собачьему корму.

Спросите себя: о чем здесь, по сути, идет речь? Попробуйте обдумать свою проблему со всех возможных сторон. Во многих случаях полезно составить список тех требований, которым должно соответствовать Ваше решение.

## *2. Обнаружение второй «плоскости мышления»*

Здесь начинается собственно творческая работа: Вам надо нащупать вторую «плоскость мышления», в которой можно решить Вашу проблему. Для этого нужно найти «вход». Подумайте: что похоже на то, чего Вы хотите достичь? В какой области работает то, что у Вас не работает?

Как далеко Вы уйдете от исходной точки, для результата значения не имеет. Вдохновят ли Вас при изобретении велосипеда паучьи ноги, китайские иероглифы или складные стульчики — абсолютно не важно, лишь бы это сработало.

## *3. Распознавание аналогий*

А сейчас — самое важное. Будьте внимательны, ищите аналогии, общие принципы. Спросите себя о закономерностях, проверьте, можно ли перенести их на Вашу область.

Вам вовсе не надо становиться экспертом в «чужой области», чаще всего это и нежелательно. Конструктор самолетов, изучающий крылья бабочки, не должен превращаться в энтомолога.

Учитывайте и связанные с Вашей проблемой области. Не всегда самое отделенное решение является лучшим: если Вы хотите привлечь новых клиентов, то Вам

совсем не обязательно изучать поведение сумчатых крыс. Возможно, Вам придет хорошая идея, если Вы просто оглянетесь и посмотрите, что происходит в другой отрасли.

Это звучит очень просто и не особенно креативно. Но таким образом в очень многих случаях рождаются не только хорошие, но и креативные идеи, поскольку решающий шаг Вам еще только предстоит сделать: Вам надо будет перенести решение на свою область.

#### *4. Перенос решения*

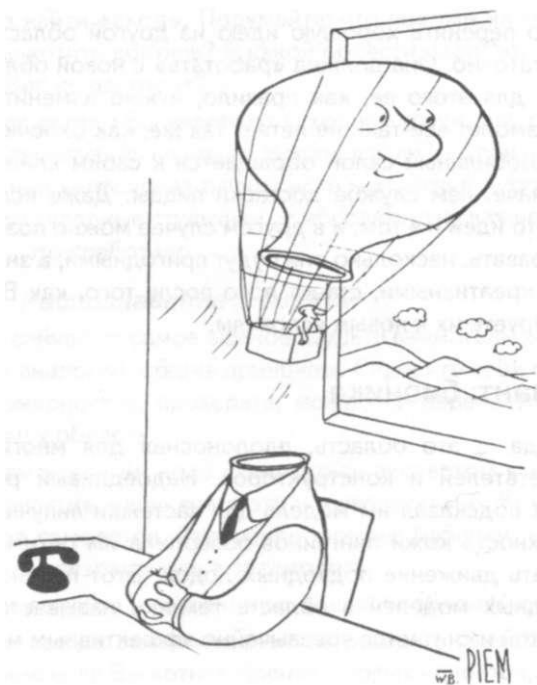
Просто перенять хорошую идею из другой области недостаточно. Она должна «работать» в новой области. А для этого ее, как правило, нужно изменить, ведь самолет все-таки не летает так же, как бабочка, а автомобильный салон обращается к своим клиентам иначе, чем служба доставки пиццы. Даже если какие-то идеи и в том, и в другом случае можно позаимствовать, насколько они будут пригодными, а значит, и креативными, станет ясно после того, как Вы адаптируете их к новым условиям.

#### **Вариант: бионика**

Природа — это область, плодоносная для многих изобретателей и конструкторов. Надоедливый репейник подсказал им модель для застежки-липучки. Поверхность кожи пингвинов позволила им оптимизировать движение подводных лодок. Этот перенос природных моделей в область техники называется бионикой и считается чрезвычайно эффективным методом.

## Синектика

Синектика — это классическая техника креативности, разработанная в начале 1960-х гг. американцем Уильямом Гордоном в качестве техники для групповой работы. Эта требующая довольно большого умения техника отчуждения используется во многих известных корпорациях. В слегка измененном виде ее можно применять и в индивидуальной работе.



Синектика основана на том же принципе, что и техника бисоциации. Однако есть одно существенное отличие: импульсы, необходимые для решения Вашей проблемы, в случае синектики Вы ищете не в какой-либо произвольно выбранной Вами области, а постепенно, в три-четыре этапа отдаляясь от своей проблемы.

### Чего позволяет достичь синектика?

Синектика дает Вам возможность мысленно покинуть круг Вашей проблемы. Тем самым она позволяет Вам посмотреть на эту проблему непредвзято, без опасений и профессиональной слепоты — и решить ее!

### **Эта техника особенно применима в следующих случаях:**

- «твердых орешков»;
- новых продуктов (технических, инженерных, конструкторских);
- если за работу взялись профи в области решения проблем.

### **Слабые стороны этой техники:**

- для новичков категорически непригодна.

### **Для сеанса синектики вам потребуются:**

- группа из четырех — восьми участников;
- ведущий;
- секретарь для ведения протокола (при необходимости эту роль может взять на себя и ведущий);
- доска для записи предложений.

**Продолжительность сеанса:** полдня-день.

- Техника синектики требует довольно много сил и времени и предъявляет высокие требования не только к участникам, но и к ведущему. •

## Как протекает сеанс синектики?

Классический сеанс синектики проходит в 10 этапов, хотя, разумеется, Вы можете по своему усмотрению отклониться от этого алгоритма, выбрать отдельные элементы и опустить остальные.

### *1. Формулирование проблемы*

Длительность: 15—30 минут. Ведущий информирует участников о порядке работы и излагает проблему. Отвечает на попутные вопросы, которые могут задать участники для того, чтобы достичь полной ясности. Затем нужно «выложить на стол» все имеющиеся сведения, так что если у кого-нибудь из участников есть какая-либо информация по этому поводу, он должен поделиться ею с остальными.

### *2. «Мозговой штурм»*

Длительность: 10 минут. В результате короткого «мозгового штурма» собираются спонтанные предложения по решению проблемы. Основание: в собственно синектический процесс участники должны вступить ничем не обремененные. Идеи регистрируются, например, на доске, но пока что не оцениваются.



### **3. Повторное формулирование проблемы**

Длительность: 5—10 минут. Если результатом «мозгового штурма» станут новые возможные точки зрения на проблему, целесообразно сформулировать ее заново. Основание: все участники должны исходить из одной и той же постановки вопроса. Нужно ли это делать в конкретном случае, решает ведущий.

### **4. Создание «прямой аналогии»**

Длительность: 20 минут. Участники ищут соответствия для решения проблемы в другой области. По сути, они не делают ничего иного, как генерируют бисоциации. Как правило, ведущий задает область — и в девяти из десяти случаев этой областью становится природа (другими областями могут быть: техника, история, экономика, социум, искусство, спорт или музыка). Природа в качестве источника аналогий настолько популярна потому, что на эту область можно спроецировать практически любую проблему. Итак, участники ищут ответы на вопрос: как природа решает нашу проблему? Ответы собираются, и из них соборно выбирают один наиболее удачный.

### **5. Создание «личной аналогии»**

Длительность: 20 минут. Ответ, выбранный группой из многих предложений, становится исходной точкой для «личной аналогии». Участники пытаются вжиться в соответствующий предмет. Они задают себе вопрос: «Что я чувствую или как я действую, будучи...?». В итоге вновь сообща отбирается одно из предложений.

### **6. Создание «символической аналогии»**

Длительность: 10 минут. Исходя из выбранного на предыдущем этапе предложения, участники ищут необычные сравнения с формами, образами или звуками (или даже музыкальными фрагментами). Сейчас важно «уплотнить ощущение», поэтому Гордон советует образовывать в том числе и парадоксальные сравнения, как, например, «стремительная медлительность». И в этом случае группа в результате выбирает одно из решений.

### **7. Создание «второй прямой аналогии»**

Длительность: 20 минут. Решение, надо полагать, уже сильно удалено от исходной постановки вопроса. Теперь оно снова проецируется на определенную область. Если на четвертом этапе была выбрана природа, то на этом этапе, как правило, прибегают к технике. Итак, участники задают себе вопрос: «Каким техническим приборам или процессам мог бы соответствовать наш ответ, полученный на шестом этапе?». Затем по необходимости выбирается от одного до трех решений.

### **8. Анализ аналогий**

Длительность: 20 минут. Участники записывают признаки и функциональные принципы выбранных аналогий (или аналогии). Что отличает найденные приборы или процессы?

Пример<sup>1</sup>**Синектический сеанс на тему «защитные каски»**

*/.* *Первый шаг: формулирование проблемы.*

Как нам добиться того, чтобы наши сотрудники входили в технические сооружения исключительно в защитных касках?

**2.** *Второй шаг: «мозговой штурм».*

Предупредительные знаки, угроза штрафа, наблюдение камерой.

**3.** *Третий шаг: повторное формулирование проблемы.*  
Без изменений.

**4.** *Четвертый шаг: «прямая аналогия».*

Угрожающие жесты гориллы, отпугивающие врага; свист сурка; пингвин сталкивает своих птенцов в воду, чтобы они к ней привыкли (выбрано).

**5.** *Пятый шаг: «личная аналогия».*

Что я чувствую в качестве птенца пингвина, которого сталкивают в воду? Боюсь неизвестного. Почему мама так со мной поступает?! Это должно кончиться плохо! Теперь мне уже не сбежать! (выбрано).

**6.** *Шестой шаг: «символическая аналогия» /парадокс.*

Безвыходный побег, насильственное определение, заботливый плен (выбрано).

**7.** *Седьмой шаг: «вторая прямая аналогия» (область техники).*

Манеж для малыша, собачий поводок (выбрано), ремень безопасности (выбрано), светофор (выбрано).

**8.** *Восьмой шаг: анализ.*

Собачий поводок = жесткая связь между хозяином и собакой; ремень безопасности = машина едет, только если зашелкнут замок; светофор = цветные сигналы.

**9.** *Девятый шаг: «вынужденное согласие».*

Собачий поводок = цепью прикрепить каску к рабочей одежде; ремень безопасности = передатчик в каске, открывающийся турникет; светофор = сигнальный щит: зеленая голова в каске, красная — без каски.

**10.** *Десятый шаг: варианты решения.*

Решено проработать все три предложения.

<sup>1</sup> Пример заимствован из книги: Hentze H., M'uller K.-D., Schlicksupp H. *Praxis der Managementtechniken*. Miinchen; Wien, 1990.

### 9. «Вынужденное согласие»

Длительность: 30 минут. Решающая стадия: список признаков проецируется на исходный вопрос. Что означают эти признаки в контексте нашей проблемы? После того как участники в результате четырех последовательных шагов отделились от исходной постановки вопроса настолько, насколько это было возможным, они должны гигантским скачком вновь к нему вернуться и найти приемлемые идеи. Они должны договориться о решении, как бы оно ни выглядело, поскольку этот этап не просто так называется «вынужденным согласием». Безусловно, это принуждение к креативным идеям нельзя назвать совсем не-проблематичным. Но если не прибегнуть к процедуре «вынужденного согласия», откроется «креативная мыслительная ловушка»: участники будут генерировать самые отчаянные идеи, которые они никогда не смогут реализовать на практике.

- Этот этап требует и от участников, и от ведущего высочайшей степени воображения и концентрации, поэтому целесообразно устроить перед ним паузу. •

### 10. *Формулирование вариантов решения*

Длительность: 20 минут. Исходя из тех идей, которые были разработаны на девятом этапе, группа формулирует варианты решения проблемы. Их количество не имеет значения, решающим является то, смогут ли участники выработать идеи, которые можно подвергнуть дальнейшей разработке, потому что именно это и есть цель синектического сеанса.

## Советы для Вашего синектического сеанса

- Тщательно выберите себе ведущего, хотя хороший ведущий — это еще не гарантия креативных идей, плохой предотвратит их появление почти гарантированно.
- Не бросайте своих участников на решение сложных проблем, как щенков в воду. Часто можно заранее оценить, как Вы справляетесь с этой техникой, если провести «пилотное» заседание по небольшому вопросу.
- Позаботьтесь о расслабленной атмосфере. Лучшие результаты достигаются тогда, когда участники подходят к своей задаче играючи — несмотря на «вынужденное согласие».
- Если у Вас возникло чувство, что Ваша группа хорошо справляется с этой техникой, но (пока) не генерирует удовлетворительных результатов — дайте ей время.
- Поговорите с участниками после сеанса, выясните, насколько хорошо они справились с отдельными этапами работы.

## **Мыслительные стулья и мыслительные колпаки**

Некоторые техники креативности работают с воображением. Они пытаются привести человека в состояние вживания в определенную ситуацию, роль или да-



же в определенное лицо; представьте себе: Вы — Эйнштейн. Как бы Вы подошли к решению такой-то проблемы или что сказал бы по такому-то поводу двенадцатилетний мальчик?

Такие техники часто считают чем-то несерьезным. И напрасно, поскольку они поразительно эффективны и гибки. И многие люди пользуются ими регулярно и очень успешно, не говоря об этом никому ни слова.

В принципе, Вы можете придумать свою собственную технику, основанную на воображении. Но существует две техники, которые используют воображение не в качестве ни к чему не обязывающей возможности, а в убедительной форме метода. Это «шесть мыслительных колпаков» де Боно и «три мыслительных стула» Уолта Диснея.

Чего **ПОЗВОЛЯЮТ ДОСТИЧЬ** техники, основанные на воображении?

Эти техники сделают Вас способными размышлять над Вашей проблемой с различных точек зрения. При этом Вы сможете охватить все существенные аспекты, причем это будет более эффективным, чем в том случае, если бы Вы думали о них «непосредственно». Перенимая определенные роли и точки зрения, Вы можете действовать играючи и «бесцеремонно», что значительно расширит радиус Ваших идей.

**Сильные стороны этой техники заключаются в следующем:**

- позволяет дистанцироваться от Вашей проблемы;
- охватывает много точек зрения;
- может снять напряжение в групповых сеансах (мыслительные колпаки).

**Слабые стороны этой техники:**

- оставляет Вас в относительной близости от Вашего привычного образа мышления, поэтому, если Вы хотите делать большие «креативные скачки», Вам стоит предпочесть анализ слов-раздражителей или ментальные провокации;
- вначале воспринимается как нечто искусственное, проявляет всю свою эффективность лишь после определенной тренировки.

**Что Вам потребуется?**

Для мыслительных стульев Диснея: три различных места, бумага, письменные принадлежности.

Для мыслительных колпаков де Боно: шесть колпаков (нарукавных повязок либо карточек) следующих цветов: белый, красный, черный, желтый, зеленый и синий.

**Продолжительность:** в зависимости от постановки задачи и размера группы от 20 минут до 2 часов.

- Техники, основанные на воображении, не только применяются в очень свободной манере, но и эффективны в самых различных областях и при решении самых различных проблем. Вы можете использовать их и индивидуально, и в групповой работе. •

Как применять техники, основанные на воображении?

### **Мыслительные стулья Диснея**

Об Уолте Диснее рассказывают, что, работая, он последовательно входил в три различные роли: мечтателя, реалиста и критика. Дисней сознательно как можно дальше отделял эти роли друг от друга. Когда он менял свою роль, он менял и свое место, поэтому у него якобы сначала было три разных стула для размышлений, а позже он даже стал использовать для этих различных образов мышления три разных помещения.

Вы можете использовать эту стратегию следующим образом:

- в своих размышлениях последовательно исходить из различных позиций;



- связывать эти позиции с определенными местами для того, чтобы закрепить их.

Вероятно, вначале Вам будет непросто переключиться на другую роль и освоиться в ней. Однако позже это переключение Вам будет сильно облегчать жесткая связь между ролью и определенным местом.

- Связь между местом и образом мыслей является решающей, даже если сначала Вам это и будет казаться чем-то искусственным и сложным. •

### *Стул мечтателя*

На стуле мечтателя Вы придумываете самые фантастические вещи. Вы играете самыми разнообразными возможностями и, самое главное, невозможностями. Вы переворачиваете вещи с ног на голову, увлекаетесь отдаленными темами, шутите и осуществляете самые отчаянные сочетания. Вам можно почти все, нельзя лишь думать о своей проблеме всерьез. Записывайте, если хотите, свои идеи и представления на бумагу.

### *Стул реалиста*

На этом месте Вы включаете здравый смысл. Постарайтесь развить сумасшедшие идеи мечтателя. Подхватите их, пусть они будут толчком для Вашей мысли, но и сейчас ищите новые решения. Продвигайтесь вперед планомерно и благоразумно. Выберите самый короткий и целесообразный путь. Будьте прагматичны.

### *Стул критика*

А теперь надо подвергнуть идеи беспощадной критике. Проверьте: есть ли в них что-то? Можно ли их использовать? Стоят ли они того? Хотите ли Вы их вообще? Что в них излишне и может быть вычеркнуто?

### *Смена стульев*

Следите за тем, чтобы не приклеиться на слишком долгий срок к одному стулу. Даже при одном вопросе неоднократно меняйте стулья. Когда Вы заканчиваете работу над проектом, по возможности Вам следует сидеть на месте реалиста.

### **Мыслительные колпаки де Боно**

Возможности группового применения колпаков довольно разнообразны. Важно только вначале установить правила игры.

- Вы можете распределить колпаки (или карточки) между игроками. После использования колпака Вам следует передавать его дальше по кругу. По возможности каждый должен по разу обладать колпаком (карточкой) каждого цвета.
- Вы можете определить последовательность, в которой колпаки будут примеряться.
- Вы можете приписать определенный колпак сразу всей группе.
- Также Вы можете предоставить каждому, кто захочет взять слово, возможность выбора колпака, который он хочет при этом надеть.

- Решающим является следующее: у каждого колпака свое значение, и кто бы его ни надел, он должен пытаться исходить из этого значения, внося свой вклад в общую работу.

### *Белый колпак*

Соответствует чистому листу бумаги и означает информацию и факты. Какие сведения есть у Вас? Какие сведения Вам нужны? Можно ли их добыть? Принятие какой-либо позиции, оценки недопустимо, белый колпак нейтрален.

### *Красный колпак*

Символизирует огонь и тепло и соответствует чувствам и интуиции. Что Вы чувствуете в случае конкретных идей? Не указывайте никаких причин, просто выразите, что при этом у Вас на душе.

### *Черный колпак*

Символизирует критику и сомнения. Он должен предотвращать ошибки, быть внимательным и критически настроенным. Владелец черного колпака призывает к осторожности и сдерживает слишком уж явных мечтателей.

### *Желтый колпак*

Символизирует солнечный свет и соответствует оптимистичному образу мысли. Под этим колпаком Вы видите преимущества проекта. Вы размышляете над

тем, как его можно осуществить и в чем его можно усовершенствовать.

### *Зеленый колпак*

Символизирует вегетацию и развитие. Он соответствует новым идеям, оригинальности и альтернативам. Под зеленым колпаком Вам надо быть креативным. Постарайтесь ввести в дебаты новые точки зрения. Зеленый колпак, собственно, и является креативным.

### *Синий колпак*

Символизирует небо и взгляд с птичьей высоты. Это означает большой кругозор, большой радиус видимости и большую объективность. Владелец синего колпака заботится о направлении, устанавливает приоритеты, определяет темы обсуждения, может призывать к чему-либо остальные колпаки, контролирует используемые средства и весь процесс. По сути, он руководит собранием.

### *Смена колпаков*

Как Вам организовать смену колпаков, надо установить заранее. Обратите внимание на то, чтобы черный колпак не начал доминировать слишком рано. Вполне целесообразно включить процедуру смены колпаков в общую дискуссию, проводимую традиционным образом.

## Контрольная таблица Осборна

Алекс Осборн, изобретатель техники «мозгового штурма», разработал и ряд других техник креативности. Самой известной из них является техника контрольной таблицы, при помощи которой Вы можете создать новые решения из уже имеющихся идей.

Чего позволяет достичь техника контрольной таблицы?

Если Вам удалось найти одни только традиционные либо неприемлемые решения своей проблемы, то контрольная таблица подскажет Вам, что и где именно Вы можете изменить для того, чтобы прийти к креативному решению.

### **Эта техника особенно применима:**

- если идеи или продукты уже имеются в наличии;
- для доработки результатов сеанса «мозгового штурма»;
- для создания оригинальных идей относительно продуктов.

### **Эта техника менее пригодна:**

- если Вы находитесь в самом начале своего проекта;
- для создания текстов, разработки процессов;
- если не требуется оригинальность.

### **Для этой техники Вам потребуются:**

- идея или продукт, который Вы хотите улучшить;

- приводимая ниже контрольная таблица.

**Продолжительность:** около 60 минут, сеанс можно проводить с перерывами.

- При помощи контрольной таблицы Осборна можно высечь креативные искры даже из слабых идей или из уже хорошо известных продуктов.

## Как работать с контрольной таблицей Осборна?

Вам следует полностью проработать всю контрольную таблицу по каждой идее, по каждому продукту. Выделите себе достаточно времени для каждого пункта. Выработайте, по меньшей мере, одну идею по каждому пункту.

- 1** Использовать иначе! — Есть иная возможность применения? Можете ли Вы применить эту же идею к чему-то другому?
- 2** Привести в соответствие! — Что схоже с этой идеей? Существуют ли параллели? Можно ли что-нибудь имитировать?
- 3** Изменить! — Можете ли Вы изменить значение, цвет, движение, размер, форму, звук, запах и т.д.?
- 4** Увеличить! — Можете ли Вы сделать это больше? Что-либо добавить? Увеличить частотность? Толщину, объем, громкость, концентрацию? Высоту?

- Длину? **стоимость**? Расстояние? Можете ли Вы это размножить? Преувеличить?
- 5 Уменьшить! — Можете ли Вы сделать это меньше? Что-нибудь убрать? Сделать глубже? Короче? Тоньше? Легче? Светлее? Точнее? Можете ли Вы это расщепить? Использовать в качестве миниатюры?
  - 6 Заменить! — Что Вы можете заменить в этой идее? Можно ли иначе организовать процесс? Возможно ли другое расположение? Другая высота звука? Элементы других времен?
  - 7 Передвинуть! — Можете ли Вы поменять местами отдельные части, фрагменты? Можно ли изменить последовательность? Поменять местами причину и следствие?
  - 8 Сделать наоборот! — Можете ли Вы сделать нечто противоположное Вашей идее? Как она будет выглядеть в зеркальном отражении? Можно ли поменять роли? Можно ли развернуть идею на 180°?
  - 9 Комбинировать! — Можете ли Вы сочетать эту идею с другими? Можно ли ввести ее в нечто другое, большее и единое? Разложить ее на отдельные элементы?
  - 10 Трансформировать! — Можете ли Вы это продырявить, сжать, растянуть? Увеличить жесткость? Сделать жидким? Прозрачным?

## Пример: Контрольная таблица Осборна

Рождественская открытка	
1. Использовать иначе!	Одновременно бонус, загадка
2. Привести в соответствие!	Входной билет, телефонная карта
3. Изменить!	Открытка с хвойным запахом
4. Увеличить!	В виде газеты, плаката, книги
5. Уменьшить!	Микроскопический шрифт, приложить лупу
6. Заменить!	Историческая карта, открытка
7. Передвинуть!	Пасхальные мотивы к Рождеству
8. Сделать наоборот!	Написать личные поздравления на конверте
9. Комбинировать!	Использовать в качестве приглашения на празднование Рождества или в качестве начала серии
10. Трансформировать!	Придать музыкальную форму

## Анализ слов-раздражителей, техника случайных входящих сигналов

Анализ слов-раздражителей — это несложная и довольно часто используемая техника, которая существует в многочисленных вариантах. Вы можете использовать ее как в одиночку, так и в групповой работе. При этом в поиске необычных ассоциаций, которые лягут в основу Вашей креативной идеи, Вам придется проработать случайно выбранное понятие.



Чего позволяет **ДОСТИЧЬ** анализ слов-раздражителей?

Ваша мысль выбрасывается за пределы привычной колеи. Эта техника побуждает Вас увидеть вещи под новым углом зрения, сочетать несоединимое и отважиться на смелые шаги.

**Эта техника особенно применима в следующих областях:**

- рекламы;
- оригинальных идей, новых продуктов;
- искусства и комичного.

**Слабые стороны этой техники:**

- провоцирует эксцентричные решения;
- при групповой работе некоторые участники чувствуют, что от них слишком много хотят, другие же получают от этого большое удовольствие и генерируют многочисленные, но малопригодные идеи;
- при групповой работе может вызвать напряженность между участниками.

**Для этой техники Вам потребуются:**

- словарь, список или карточки с записанными в них случайными словами.

**Продолжительность:** в зависимости от размера группы один сеанс групповой работы длится около 60 минут.

- Даже если при работе со словами-раздражителями Вы не найдете приемлемого решения — при помощи этой техники креативности Вы, по крайней мере, будете упражнять гибкость своего ума.



## Как проводить анализ слов-раздражителей?

Для начала еще раз освежите в памяти исходный вопрос. Затем определите до пяти понятий, причем сделайте это методом «случайного тыка».

- Раскройте словарь на любой странице и, не глядя, ткните в одно из слов.
- Подготовьте заранее обширный список произвольно выбранных слов (по меньшей мере, 100). Наугад выбирайте из него слова (или же выберите одно слово).
- Еще лучше: занесите отдельные слова этого списка на маленькие карточки. Вытяните одну из них.

- **если вы** часто прибегаете к этой технике, то стоит использовать именно карточки — это способ больше других может обеспечить случайность выбора слов.

### *Проанализируйте слово-раздражитель!*

Для начала Вам надо сконцентрироваться на слово-раздражителе. В чем его особенность? Какие у него внешние признаки? Что оно делает? Для чего оно используется? Есть ли у него символическое значение? С чем оно связано?

Запишите свои ответы. Их должно быть не меньше пяти, но не больше десяти.

### *Создайте связь с Вашей проблемой!*

Затем следует решающий этап. Часто бывает трудно вдохновиться непосредственно анализом слов и сразу перейти к решению проблемы, поэтому сначала спросите себя, как связаны с Вашей областью сделанные Вами выше высказывания. Где можно провести сравнение? Существует ли какой-нибудь момент, который переводит Ваши мысли на что-либо, имеющее отношение к Вашей проблеме?

### *Ищите решение своей проблемы!*

Слово-раздражитель очень редко преподносит решение проблемы на блюдечке. Часто решение не появляется и тогда, когда Ваша мысль продвигается на два-три шага вперед. Не сдавайтесь раньше времени. Решение лежит отнюдь не в кратчайшей связи между словом-раздражителем и проблемой.

Идите окольными путями. Используйте случайное слово для того, чтобы нащупать совершенно новые мысли. Вызовите лавину новых идей. По Вашему решению позже никто не должен догадаться, из какого слова Вы исходили.

*Как Вам найти самое подходящее слово-раздражитель ?*

Случайно. Позаботьтесь о том, чтобы выбор слов действительно решил случай. Слова нельзя отклонять из-за того, что они кажутся неподходящими.

Не менее важно: работая с карточками или списком, не выбирайте слов, которые напрямую связаны с областью Вашей проблемы.

## Варианты

Анализ слов-раздражителей — это лишь один из многих так называемых методов случайных входящих сигналов. В основе всех лежит один принцип: включить посторонний, случайный элемент, который может вызвать новые мысли.

Таким элементом может стать что угодно в зависимости от Вашего вкуса: изображения, фотографии, абстрактные полотна, звуки, музыкальные фрагменты, предметы из пластилина, которые Вы когда-то слепили без всякого умысла.

Использование изображений в качестве ассоциативного средства иногда выделяют как самостоятельную технику креативности. Ее называют также визуальной синектикой.

## Ментальная провокация

Это самая известная и сенсационная техника креативности Эдварда де Боно. Она несколько напоминает метод анализа слов-раздражителей. Однако ментальная провокация не использует случай, а намеренно создает кажущиеся противоречивыми высказывания. Эта техника пригодна и для групповой, и для индивидуальной работы.

Чего позволяет достичь ментальная провокация?

Это чрезвычайно эффективный способ стимулирования «креативных прыжков» (см. стр. 12). Вы выводите себя из состояния равновесия, с тем чтобы достичь нового.



*«Я вижу, Вы наконец-то разобрались на своем столе.  
Ну согласитесь, ведь намного лучше, когда все  
в порядке!»*

Сильные стороны ментальной провокации заключаются в следующем:

- молниеносно появляется новая плоскость рассмотрения проблемы;
- создается дистанция относительно Вашей проблемы;
- стимулируются необычные решения;
- универсальная применимость техники.

### **Слабые стороны этой техники:**

- провоцирует поиск эксцентричных решений;
- участники вырабатывают блестящие идеи, которые часто оказываются неприменимыми на практике (см. «Креативная мыслительная ловушка»).

### **Для ментальной провокации Вам потребуются:**

- бумага и письменные принадлежности.

**Продолжительность:** около 40 минут, может предшествовать другим техникам, поскольку задумана в качестве метода, дающего импульсы к новым идеям.

- Де Боно характеризует свой метод следующим образом: «Смысл упражнения состоит в том, чтобы внезапно вырваться из общепринятой, окоченевшей модели восприятия и войти в состояние нестабильности, которая разравнивает нам путь к новой идее».

## **Что такое ментальная провокация?**

Ментальная провокация может состояться в том случае, если Вы становитесь, как пишет де Боно, «кон-

тролируемо безумны». Исходя из своей проблемы, Вы делаете утверждение, которое сами считаете нереализуемым, которое находится в противоречии с Вашим опытом или даже полностью противоречит тому, в чем Вы на самом деле убеждены.

Для того чтобы окружающие Вас люди знали, что это утверждение надо понимать не буквально, а как ментальную провокацию, де Боно предлагает предварять его словом «по».

### **Пример: Так Вы можете обозначить свои высказывания как ментальные провокации**

По, мы продадим наш продукт конкурентам.

По, у машин должны были быть четырехугольные колеса.

По, билет в кино стоит 100 марок.

Относительно происхождения слова «по» де Боно замечает, что в данном случае это сокращение словосочетания «П(ровокационная) О(перация)», в языке же маори оно означает якобы хаос первичной материи.

### **Как выработать ментальную провокацию?**

Если Вы сами не можете придумать приемлемую ментальную провокацию, Вы можете последовательно ее выработать. Исходите всегда из утверждения, которое считаете само собой разумеющимся.

- Поставьте это утверждение под сомнение! Например: «По, в ресторанах не существует меню!».

- Переверните все наоборот! Например: «По, телефон трезвонит постоянно и молчит только в тот момент, когда кто-нибудь звонит».
- Преувеличивайте и преуменьшайте, без всякой меры! Например: «По, в каждом доме есть сто телефонных аппаратов».
- Представьте себе, что Ваши желания абсолютно ничем не ограничены. Например: «По, магазинные воры сами дают себя распознать».
- Свяжите воедино две вещи, которые на самом деле не соединимы друг с другом. Например: «По, денежные купюры кислые, как простокваша».

## Как применять ментальные провокации?

Как и в анализе слов-раздражителей, Вам надо попытаться найти связь с Вашей исходной постановкой вопроса. Как и во многих других техниках креативности, Вам надо изменить направление своих мыслей. Вы более не должны быть «контролируемо безумны», Вам надо тщательно исследовать ментальную провокацию.

- Пойдите на эту провокацию. Распознайте исходные точки, общие моменты. Постарайтесь вообразить себе соответствующую картину. Что Вы видите? Как выглядит магазинный вор, который сам выдает себя распознать? Носит ли он особенную одежду?



- Спросите себя о причинах: почему в ресторанах не подают меню? В чем здесь преимущество? Как в таком ресторане Вы делаете заказ?
- Вы можете также попробовать найти соответствия, в какой-то мере «перевести» провокационный образ: что значит то, что купюры становятся кислыми? Может быть, они становятся недействительными? Какие бы это могло иметь преимущества? Может быть, таким образом можно повысить скорость обращения денег?
- Решающим здесь является вот что: не останавливайтесь на ментальной провокации. Она лишь искра для разжигания Ваших креативных идей. Но, с другой стороны, Вам нельзя и слишком стремительно отдаляться от провокационного высказывания. Иначе очень скоро Вы вновь обнаружите себя в кругу своих привычных представлений.
- Это означает: дайте себе время перевести ментальные провокации в приемлемое решение. •

## Вариант: техника МЕ

На основе ментальных провокаций де Боно была разработана другая, пятиступенчатая техника — техника NIE Бамбека Йорна и Антье Волтерс. NIE здесь означает «изобретение новых идей» (neue Ideen erfinden), что в немецком языке, по крайней мере, с фонетической точки зрения, отражает концепцию ментальных провокаций более полно<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> «Nie» в немецком языке означает «никогда», в то время как «Po» переводится как «попа». (Прим. пер.)

В то время как де Боно позиционирует свою ментальную провокацию скорее как мыслительную схему, которую Вы можете непосредственно использовать, техника NIE предполагает поэтапное продвижение:

- 1** Сформулируйте свою проблему. Например: места на парковке для клиентов занимают посторонними автомобилистами.
- 2** Пересчитайте все моменты, включенные в Вашу проблему как нечто само собой разумеющееся. Например: посторонние автомобилисты являются раньше клиентов.
- 3** Образуйте NIE-формулировки, отрицающие утверждения, которые Вы сделали на втором этапе. Например: «NIE: посторонние автомобилисты появляются позже клиентов».
- 4** Ищите новые идеи, исходя из NIE-формулировок. Например: парковка должна открываться только после открытия магазина.
- 5** Выберите лучшие идеи, а затем реализуйте их.

### Советы для Ваших ментальных провокаций

- Рассматривайте ментальные провокации как род умственного трамплина. Решающим является не само утверждение, а те идеи, на которые оно Вас натолкнет.
- Сознательно заостряйте формулировки. Не упражняйтесь в сдержанности, а утрированно выражайте те свойства, о которых идет речь. Тезис «совершенно невозможный» будет для Вас более

стимулирующим, чем полурасплывчатое утверждение.

- Упражняйтесь в этой технике. Но не пытайтесь сразу же браться за самые важные или самые трудные проблемы. Сначала Вам надо овладеть этим образом мышления.
- Техника ментальных провокаций имеет свои границы: провокационные идеи хоть и стимулируют мысли, но отнюдь не являются гарантией того, что Вы найдете приемлемое решение.

## **Морфологический ящик и другие матрицы**

Можно ли подойти к поиску идей систематично? В действительности существует несколько техник, которые основываются на систематическом изложении вопроса. Швейцарский астрофизик Фриц Цвикли разработал самую известную технику креативности, использующую матрицы, — технику морфологического ящика.

**Чего позволяют достичь эти техники?**

Матрицы пригодны в случаях, требующих последовательного и логического образа действия. Например, использование морфологического ящика особенно целесообразно тогда, когда продукт надо перерабо-

тать либо усовершенствовать и Вы хотите быть уверены в том, что учли все существенные аспекты.

### **Сильные стороны этих техник заключаются в следующем:**

- обеспечивают возможность систематического подхода;
- делают ясной общую картину, помогают сориентироваться;
- пригодны прежде всего для новой комбинации уже известных решений.

### **Слабые стороны этих техник:**

- новые идеи рождаются редко;
- схематизм может подействовать ограничивающе;
- трудоемкая процедура поглощает творческую энергию.

### **Для работы с матрицами Вам потребуются:**

- соответствующие схемы, письменные принадлежности и бумага.
  
- В креативной работе использование матриц ограничивается специфическими случаями, например, дальнейшей разработкой существующих концепций. Здесь они вполне полезны, но все же они не могут сделать больше, чем дать Вам известные ориентиры. •

## Как работать с морфологическим ящиком?

Надо определить параметры, которые существенны для Вашего вопроса. Это значит, что Вы должны заранее знать, какие свойства имеют для Вас значение. Решение Вы найдете путем комбинирования различных качеств.

Действовать надо поэтапно.

- 1 Определить категории.
- 2 Составить список свойств.
- 3 Разработать матрицу.  
Определить комбинации.
- 5 Выбрать решение.

### *1. Определите категории*

Приемлемость конечного результата будет зависеть от того, удастся ли Вам найти подходящие категории для работы с Вашей проблемой. Каждая категория соответствует классу признаков или свойств, которые должны отвечать трем условиям:

- существенности для Вас;
- изменяемости Вами;
- покрытием собой всего спектра Ваших возможностей.

Какие именно это будут категории, зависит от постановки вопроса.

## Пример

Если Вы хотите разработать новый монитор для компьютера, для Вас будут иметь значение другие свойства, чем если бы Вы планировали открыть новое кафе. В случае монитора важными будут, вероятно, его размер, разрешающая способность, цена и технология изготовления экрана, в то время как в случае с кафе речь могла бы пойти о таких вопросах, как вид кухни, время работы и уровень цен.

Если один из параметров уже определен, то Вам, разумеется, не следует его упоминать. Если Вы намерены создать плоскоэкранный монитор, то можете пренебречь соответствующей категорией «экран». Помимо этого, Вам надо учесть две вещи:

- по возможности категории должны быть независимы друг от друга. Если, например, цена монитора в значительной мере зависит от технологии изготовления экрана, то нет смысла определять цену как самостоятельную категорию;
- категорий не должно быть слишком много. Если их будет больше семи, Вам трудно будет сохранить общую картину.

## 2. Составьте список соответствующих признаков

Определив категории, надо заняться соответствующими признаками, возможными для каждой категории. Какие опции возможны в каждом случае? Если, к примеру, Вы хотите организовать корпоративный праздник, приведите в категории «помещение» все возможности, которые кажутся Вам целесообразными.

- **хотя** признаки и должны отражать весь спектр Ваших возможностей, их число должно быть сведено до какого-то обозримого максимума. Хорошо работать с тремя-четырьмя альтернативами.

### 3. Разработайте матрицу

А теперь Вы можете начать заполнять Ваш морфологический ящик. В левый столбец занесите категории/параметры. Остальные столбцы предназначены для перечисления возможных свойств.

Предположим, Вы хотите создать особенно качественный чайник для особенно взыскательных любителей чая.

#### Пример: Новый чайник

Параметр	Свойства по различным параметрам		
Материал	Стекло	Фарфор	Металл
Форма	Круглая	Прямоугольная	Вытянутая
Размер	Маленький ( < 1,0 литра )	Средний ( 1,0 - 1,5 литра )	Большой ( > 1,5 литра )
Вставка	Без вставки	Металлическая сетка	Из того же материала

### 4. Определите комбинации

Теперь Вам надо решить, о каких сочетаниях признаков может идти речь. Вы можете комбинировать между собой все признаки.

Внимание! Отнюдь не всегда лучшим решением является сочетание лучших признаков каждой категории. Очень часто свойства, бесполезные по отдельности, в определенном сочетании приводят к очень хорошим результатам.

Техники креативности

### 5. Выберите лучшее решение

А теперь Вам надо выбрать лучший вариант из различных комбинаций — и претворить его в жизнь.

Как работать с функциональным анализом?

Матрица, родственная морфологическому ящику, известна под названием «функциональный анализ», или «анализ стоимости». Здесь цель иная: исчерпать все возможности снижения расходов. Категории, которые Вы должны вычлениить, являются неотъемлемыми функциями, которые должен выполнять продукт. Вместо возможных признаков по различным параметрам Вам надо перечислить следующее.

- Каким образом эти функции обычно обеспечиваются (обеспечивались до сих пор)?
- Сколько это стоит?
- Каким образом эти функции можно обеспечить с более оптимальными затратами?
- Сколько будет стоить эта альтернатива?

## **Концептуальный веер, прогрессирующее абстрагирование**

Очень часто проблему можно решить поразительно просто, изменив плоскость ее рассмотрения. В большинстве случаев это значит: Вам надо сформулиро-



вать свой вопрос более глубоко, более точно отразить суть проблемы.

Существует две техники, основанные именно на этом принципе, но имеющие различных духовных отцов: техника концептуального веера Эдварда де Боно и прогрессирующего абстрагирования Х. Гешка.

**Чего позволяют достичь эти техники?**

Они помогут Вам систематично разработать множество методов решений и найти оптимальный вариант.

**Они особенно эффективны:**

- если Вы забуксовали в своем вопросе;
- в случае стратегических вопросов;
- если Вы хотите улучшить существующее решение.

**Они менее пригодны:**

- если у Вас нет решения или соображения, из которого Вы могли бы исходить;
- для «безумных» идей, «креативных прыжков».

**Для этих методов Вам потребуются:**

- для индивидуальной работы: письменные принадлежности, бумага;
- для групповой работы: группа из четырех — шести участников, ведущий (он может также вести протокол), доска или лекционный плакат с рейкой.

**Продолжительность:** часто очень быстро приводит к решению, в остальных случаях все зависит от поставленной задачи.

- При помощи прогрессирующего абстрагирования и концептуального веера Вы сможете последовательно приближаться к сути своей проблемы или, другими словами, возвращаться в своих размышлениях «к самому началу».

## Как работать с прогрессирующим абстрагированием и концептуальным веером?

Принцип совершенно прост и убедителен: Вы постоянно исходите из не устраивающего Вас решения проблемы и выводите ее на более общий уровень, т.е. абстрагируетесь. Точнее говоря, Вы спрашиваете себя: какая концепция стоит за этим неудачным решением? Три шага приближают Вас к более оптимальному решению, причем этот алгоритм можно повторять сколько угодно.

- 1 Определите, о чем, по сути, идет речь.
- 2 Откройте новые альтернативы для своих действий.
- 3 Выберите одно из решений.

### Пример

Вы хотите повесить доску в лекционном зале. Ваша первая мысль: надо забить в стенку гвоздь и повесить доску на него. Но есть маленькая проблема: Вы никак не можете найти молоток.

### *Л. В чем суть вопроса?*

Вы переводите свою проблему на более высокий уровень. Разумнее всего не абстрагироваться сразу слишком сильно. В нашем примере речь идет о том, чтобы найти какой-нибудь предмет, способный вбить в стенку гвоздь.

### *2. Какие у Вас есть альтернативы?*

Исходя из этой концепции, Вам надо подумать о других возможностях ее реализации. В нашем примере Вы будете искать возможность вбить гвоздь в стенку: отрезок металлической трубы, или толстую доску, или камень подходящей формы. Или подумаете о том, можно ли просверлить нужное отверстие, чтобы засунуть в него гвоздь.

### *3. Какое решение выбрать?*

Все варианты Вы проверяете на их приемлемость, а затем решаете в пользу одного из них. Итак, если Вам удалось найти подходящее бревно, Вы решили свою проблему.

### *Если ни одно из решений Вас не удовлетворяет*

В этом случае надо продолжать абстрагироваться! И тогда этот четвертый шаг будет соответствовать первому, только теперь Вы будете работать на более обобщенном уровне и сможете принять во внимание еще больше возможностей.

Это последовательное абстрагирование создает веерообразную структуру возможных решений. Чем

«выше» Вы будете продвигаться, т.е. чем более обобщенно Вы будете формулировать свою проблему, тем больше опций Вы получите на нижних уровнях. Разумеется, для этого Вам надо вывести эти опции из вышележащих концепций.

### **Пример: Расширение концептуального веера**

Если Вы так и не нашли подходящую замену молотку или же если Вас проинформировали о том, что Вам вообще нельзя вбивать в стену гвозди, определите следующий уровень проблемы: Вам нужны возможности закрепить доску на стене.

При помощи этой концепции Вы, быть может, придете к решениям вроде «приклеить доску» или «подвесить ее к потолку». Для найденных решений Вы снова сможете искать дальнейшие способы их реализации.

Но может выясниться, что у Вас вообще нет никакой возможности закрепить доску на стене. Опять задайте себе вопрос: о чем, собственно, идет речь? Может быть, Вы придете к решению, что доску можно установить таким образом, чтобы ее было видно всем посетителям. Тогда Вы сможете выработать новые варианты: прислонить доску, держать ее на весу, установить у входа и т.д.

На более высоком уровне Вы, возможно, отойдете от самой доски и разработаете такие опции, как работа с проекционным аппаратом, распространение тезисов в печатном виде или же проведение лекций таким образом, который позволит пренебречь дополнительной визуальной информацией.

Возможно, это слишком простой пример, но он показывает, как работает этот часто очень эффективный метод, ведь многие и многие проблемы можно решить, не продолжая, образно говоря, напряженно ис-

кать молоток, а просто рассмотрев, причем систематично, другие возможности.

- Вы можете расширять свой концептуальный веер до тех пор, пока не найдете решение!

### Концептуальный веер:



*Чем дальше Вы будете абстрагироваться, тем больше вариантов решения Вы сможете вывести*

## Креативное предприятие

Сегодня почти каждое предприятие, занимающее устойчивое положение на рынке, делает ставку на креативность своих сотрудников. Творческие идеи требуются не только в традиционно креативных отделах рекламы, маркетинга и разработки продуктов, но и в области закупок, сбыта, сервисного обслуживания и кадров.

### Целенаправленное поощрение креативности

Однако не всегда ясно, каким образом сотрудники должны приходить к своим креативным идеям. Достаточно часто креативность рассматривается на предприятии как вид добровольной дополнительной работы, которую охотно выполняют после окончания рабочего дня соответствующие «мотивированные» сотрудники. В отдельных случаях это может быть и так, но вряд ли можно утверждать, что такие предприятия действительно используют творческий потенциал своих сотрудников.

В других случаях поощрение креативности ограничивается креативными «митингами» и созданием креативных команд. И часто эти мероприятия не соответствуют возлагаемым на них надеждам, поскольку являются изолированными акциями. При этом предприятие могло бы извлекать выгоду из творческих

идей своих сотрудников, если бы смогло целенаправленно их поощрять.

- Руководство креативных предприятий рассматривает творческую активность своих сотрудников не как роскошь или продление досуга, а как необходимость.
- Время для творческой активности на креативных предприятиях четко запланировано.
- Руководство креативных предприятий доброжелательно воспринимает идеи своих сотрудников.
- Руководство креативных предприятий ставит перед своими сотрудниками цели.

## Креативные «бойцы-одиночки»

Креативность на предприятии часто понимается как результат групповой работы. Предполагается, что она



должна расцвести во время креативных сеансов, в идеале — при применении подходящей техники.

При этом забывается, что очень часто идея рождается одним конкретным человеком и при этом обычно долго «вынашивается» им, поэтому руководство креативного предприятия поощряет оба вида креативности, которые, как правило, дополняют друг друга: индивидуальную работу и работу в группе.

## Коммуникация и творческие привилегии

Некоторые сотрудники скорее приходят к креативным идеям, если соблюдены два условия. С одной стороны, им требуется вся существенная информация, они должны иметь возможность обмениваться ею между собой и пользоваться знаниями других. С другой стороны, они нуждаются в уединенном помещении, в собственной креативной территории, чтобы без помех работать над своими идеями, причем не только после окончания рабочего дня.

В ориентированной на инновации компании 3М существует многолетняя традиция — правило «15 %», согласно которому сотрудники имеют право до 15 % своего рабочего времени тратить на выбранные ими лично проекты.

## Креативные собрания

Даже если многие идеи рождаются в результате индивидуальной работы, предприятие не должно пре-



небрегать креативными сеансами. При правильном проведении они могут дать ряд преимуществ, поскольку они:

- ведут к другим, и возможно, лучшим результатам;
- способствуют обмену информацией между сотрудниками, усиливают сотрудничество между ними, улучшают атмосферу на предприятии;
- дают импульсы, которые могут быть развиты каждым сотрудником и которые в итоге могут привести к новым решениям.

Однако сеансы, проводимые слишком жестко и формализованно, могут и препятствовать творческому процессу, поэтому в этом смысле решающей является роль модератора.

На что Вам в качестве ведущего надо обратить внимание?

Очень многие креативные собрания терпят неудачу из-за плохой модерации. Ведущий может быть «акusherом» при рождении многих новых идей, а может и задушить их. Вред, который он при этом причинит, будет еще больше, если сотрудники решат, что сеанс групповой креативной работы должен проходить именно таким образом, и будут рады, что перенесли это бедствие.

### **Пять эффективных способов блокировать групповую креативную работу**

- Неуверенный ведущий. Он путается, плохо подготовлен, не может сдерживать говорунов, не знает,

когда надо переходить к следующему пункту, не может подытожить результаты работы.

- Сам себе собеседник. Он играет на первом плане, делает «остроумные» замечания и считает себя из-за своей «раскованной манеры» суверенным руководителем собрания.
- Нетерпеливый. Для него все происходит недостаточно быстро. Он ставит участников под давление, сразу же переходит к следующему пункту, как только дискутирующие начинают топтаться на одном месте.
- Креативный. Во время сеанса ему самому приходят в голову самые разнообразные вещи, и поэтому он начинает высказывать собственные идеи. Это может, конечно, чрезвычайно обогатить дискуссию, но только группа внезапно оказывается без модератора.
- Оскорбленный. Он чувствует себя лично ответственным за результаты работы и поэтому обижается, если предложений не поступает.

## Как правильно модерировать?

Никто не ожидает от Вас, что Вы с ходу начнете это делать безупречно. Но Вы можете избежать многих ошибок, если хорошо подготовитесь к модерации. Заранее ознакомьтесь с нужной техникой креативности и ходом сеанса. Заранее поупражняйтесь в своем ведении собрания. По крайней мере, слова вступления должны прозвучать уверенно и без запинки.

**помимо этого**, особенно полезно, если Вы выступаете в роли ведущего в первый раз, подобрать несколько фраз для таких случаев.

- Вступление / приветствие.
- Все переходы.
- Оживить дискуссию.
- Вовремя остановить говорунов.
- Отводить комментарии не по существу дела.
- Призвать к порядку агрессивных участников.
- Заключительное слово.

### **Десять советов для Вашей модерации**

- Лаконично и точно введите участников в тему.
- Постарайтесь быть объективным.
- Держитесь в тени.
- Сразу вмешивайтесь, как только кто-нибудь начнет делать комментарии не по существу.
- Вмешивайтесь, если дискуссия отходит от темы или группа начинает «заикливаться» на одном вопросе.
- Оживляйте дискуссию, если она начинает приостанавливаться, причем не своими собственными предложениями, а просто подбадривая участников.
- Следите за тем, чтобы соблюдались временные установки. Ориентируйте участников по времени.
- Постоянно подытоживайте отдельные результаты дискуссии.

- Обращайте внимание на желающих взять слово. Поощряйте к участию стеснительных сотрудников.
- Закрывайте собрание, подведя положительные итоги. Еще раз обобщите все результаты и поблагодарите участников. Часто бывает также полезно упомянуть, что будет с результатами работы.

### Что следует знать Вам как участнику креативного собрания?

Не только ведущий должен уметь справиться со своей задачей, ведь креативные идеи генерируют исключительно участники. Вы можете способствовать успеху креативного собрания своим поведением, а также тем, что немного подготовитесь к работе.



- **Если** будет применяться конкретная техника креативности, Вы можете уже заранее ознакомиться с ходом проведения такого сеанса работы.
- Идите на креативное собрание с позитивной базовой установкой.
- Поощряйте к участию остальных.
- Если Вы не довольны ходом работы (плохая модерация, время идет впустую, немотивированные участники) — скажите об этом! Постарайтесь сообща разрешить эту проблему.

## Нацеленное применение техник креативности

Техники креативности могут значительно повысить эффективность сеанса групповой работы — при условии, что эти техники будут разумно применяться.

- Подумайте над тем, какая техника может быть задействована для решения Вашей проблемы. Не существует универсальных техник.
- Участники должны сначала научиться работать с техникой, какой бы она ни была. Дайте им на это время и не применяйте одновременно несколько техник.
- Даже самая лучшая из техник может только способствовать возникновению креативных идей, но не генерировать их.

Выберите ту технику, которая Вам больше всего импонирует. И примите ее полностью. Не сдавайтесь слишком быстро. Но если Вы заметите, что дело не продвигается, подумайте, что может быть тому причи-

ной. Попробуйте поработать с другим методом, но выбирайте с толком, потому что, если Вы будете бессистемно бросаться от одной техники к другой, это породит смятение и заблокирует творческий потенциал Ваших сотрудников.

## **Креативность как часть культуры предприятия**

На многих предприятиях работают творческие сотрудники, однако их потенциал далеко не всегда используется, потому что даже там, где значение этого «ключевого фактора» осознается, распространены представления, тормозящие развитие творческого потенциала сотрудников.

*И*

- Креативность не входит в круг четко определенной повседневной работы, для которой сотрудники и были наняты и за которую они получают зарплату. Девиз: «Творчество — да, пожалуйста, но оно не должно ничего стоить».
- Креативность должна быть, но, будьте любезны, в предписанных рамках. В идеале — по команде. Сотрудников не отпускают играть на «креативной лужайке», а откомандировывают в «креативные казармы».

## Открытость к инновациям и терпимость к ошибкам

Креативные предприятия не удовлетворяются достигнутым, они живут постоянной инновацией. Американская компания 3M, например, предписывает, что каждое ее подразделение должно делать 25 % своего годового оборота за счет продуктов, существующих на рынке не более пяти лет.

Если Вы хотите поощрять креативность своих сотрудников, Вам придется учесть, что время от времени их работа будет иметь нулевой или малопригодный результат. Это неотъемлемая черта творчества — ему можно способствовать, но к нему нельзя принудить. Никто не может быть креативным по команде.

Пути, ведущие к хорошей идее, сильно запутаны, очень часто они ведут через ошибки и неудачи, поэтому креативное предприятие отличается большой терпимостью к ошибкам — именно не к небрежности и разгильдяйству, а к ошибкам, сделанным при поиске новых идей.

Но креативное предприятие не только дает возможность возникновения новых идей — оно ждет от своих сотрудников, что они будут искать эти новые идеи, ведь некоторые сотрудники некреативны только потому, что никто не призвал их к креативности.

- Креативность — это часть культуры предприятия. Креативность должна быть жизнью всего предприятия.

•

## Литература

*Bambeck, J. J./Wolters, A.:* Brain-Power («Сила мозга»), München 1991.

*Buzan, T.:* Kopftraining. Anleitung zum kreativen Denken («Тренировки для головы. Инструкция по креативному мышлению»), München 1993.

*Czikszentmihalyi, M.:* Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden («Креативность. Как справиться с невыполнимым и преодолеть границы собственных возможностей»), Stuttgart 1997.

*De Bono, E.:* Serious Creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens («Серьезная креативность. Развиваем новые идеи с помощью мысли»), Stuttgart 1996.

*Dorner, D.:* Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen («Логика неудач. Стратегическое мышление в сложных ситуациях»), Reinbek 1992.

*Flobdorp, B.:* Kreativität. Bruchstücke einer Soziologie des Subjekts («Креативность. Выдержки из социологии личности»), Frankfurt 1978.

*Gardner, H.:* So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken («Гениален, как Эйнштейн. Ключ к креативному мышлению»), Stuttgart 1997.

*Goleman, D. /Kaufman, P. /Ray, M.:* Kreativität entdecken («Раскройте в себе креативное мышление»), München/Wien 1997.



*Hentze, H./Mi Her, K.-D. /Schlicksupp, H.:* Praxis der Managementtechniken («Практикум по технике менеджмента»), München/Wien 1990.

*Huber, A.:* Stichwort Kreativität («Слово "креативность"»), München 1998.

*Kirckhoff, M.:* Mind Mapping. Einführung in eine kreative Arbeitsmethode («Ориентируемся в своем сознании. Введение в креативный подход к работе»), Offenbach 1995.

*Koestler, A.:* Der gottliche Funke. Der schöpferische Akt in Kunst und Wissenschaft («Божественная искра. Творческий подход в искусстве и науке»), Bern 1966.

*Ma/orny, C. /Schwarz, W. /Backerra, H.:* Die sieben Kreativitätswerkzeuge K7. Kreative Prozesse anstoben, innovationen fordern («Семь инструментов креативности. Поддерживаем креативные процессы, поощряем инновации»), München/Wien 1997.

*Pinkus, P.:* Wege aus der Routine. Kreativitätstechniken für Beruf und Alltag («Выход из рутины. Техники креативности для работы и на каждый день»), Stuttgart 1996.

*Schnabel, U. /Sentker, A.:* Wie kommt die Welt in den Kopf? Reise durch die Werkstätten der Bewusstseinsforscher («Как расширить границы своих умственных способностей. Путешествие через мастерские исследовательского сознания»), Reinbek 1997.

*Voigtman, M.:* Genies wie du und ich. Kreativ sein hat System («Такие же гении, как ты и я»), Heidelberg 1997.

*Weisberg, R. W.:* Kreativität und Begabung («Креативность и одаренность»), Heidelberg 1989.

*Нёльке Матиас*

## **Техники креативности**

Главный редактор *Г.Л. Гуртова*

Ведущий редактор *А.В. Корзун*

Редакторы *Ю.А. Серова, Л.Б. Брусиловская*

Корректор *Т.Ю. Шамонова*

Дизайнер *Е. О. Филючкова*

Компьютерная верстка *О.Н. Баканковой*

Подписано в печать 15.10.2005. Бумага офсетная.

Формат 84x 108/32. Печ. л. 4,5. Тираж 4000 экз. Заказ 8476.

ООО «Омега-Л»

123022, Москва, Столярный пер., д. 14, под. 2, оф. 23

Тел: (095) 258-08-38

[www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)

# Самоменеджмент

Из книги «Самоменеджмент»

Вы узнаете:

- как сформировать адекватную самооценку;
- как поставить перед собой цели и реализовать их;
- как распределить свое время;
- как эффективно работать в команде.



*Эту книгу,  
а также любую другую из списка,  
приведенного на второй стороне обложки,  
**Вы** можете приобрести в нашем  
издательстве*

# Мотивация



Из книги «Мотивация» Вы узнаете:

- какие факторы влияют на нашу мотивацию;
- как мотивировать себя самого;
- как мотивировать своих сотрудников;
- с помощью каких методов усилить мотивацию сотрудников.

*Эту книгу,  
а также любую другую из списка,  
приведенного на второй стороне обложки,  
Вы можете приобрести в нашем  
издательстве*

# Проведение презентаций

Из книги «Проведение презентаций»

Вы узнаете:

- как успешно представить свой проект и продукцию фирмы;
- как правильно подготовиться к презентации, провести ее и добиться успеха;
- каковы самые распространенные ошибки, совершаемые докладчиками во время выступления;
- на что нужно обратить внимание при продвижении товара;
- как убедить своих слушателей.



*Эту книгу,  
а также любую другую из списка,  
приведенного на второй стороне обложки,  
Вы можете приобрести в нашем  
издательстве*

# Управление временем



Из книги «Управление временем»

Вы узнаете:

- как ставить перед собой цели и определять приоритеты;
- как разумно планировать свое время;
- как составить правильное расписание рабочего дня;
- как бороться со стрессом и освободить время для тех дел, которые действительно важны.

*Эту книгу,  
а также любую другую из списка,  
приведенного на второй стороне обложки,  
Вы можете приобрести в нашем  
издательстве*

# Конфликты на работе

Из книги «Конфликты на работе»

Вы узнаете:

- как распознать первые признаки конфликта;
- как умно и осторожно действовать в конфликтной ситуации;
- как улаживать конфликты;
- как избежать конфликтов в будущем.



*Эту книгу,  
а также любую другую из списка,  
приведенного на второй стороне обложки,  
вы можете приобрести в нашем  
издательстве*

# Управление проектами



Из книги «Управление проектами»

Вы узнаете:

- в каких случаях управление проектами будет рациональным и что для этого нужно;
- как правильно приступить к работе над проектом;
- как вести проект и быть при этом уверенным в своих силах;
- как прийти к успешному завершению проекта.

*Эту книгу,  
а также любую другую из списка,  
приведенного на второй стороне обложки,  
Вы можете приобрести в нашем  
издательстве*



Об авторах

Для заметок



ОТОВАЯ ПРОДАЖА ОБЪЕКТА

Информация об объекте недвижимости, включая описание, кадастровый номер, площадь, вид разрешенного использования и т.д.

Хотите узнать больше? Выберите любой вариант размещения по телефону: (095) 24-45-52, 45-52-12, 12-50, 508-08-88.

Посетите наш сайт: www.ozon.ru. Прозвоните номер по факсу: (095) 24-45-52. Адрес: Москва, Савоярский пр., д. 14, к. 3. Экспертная оценка недвижимости.

Интернет-магазин www.ozon.ru

117103, Россия, Москва, Волжская ул., д. 10, стр. 10. Тел: (095) 247-01-11, факс: 981X, info@ozon.ru

Финансовый менеджмент и кей-кейсы

Книжка по управлению финансами и кейсы. Автор: [Имя]. ISBN: 5-12-082-... Тел: (095) 247-01-11, факс: 981X.

Дополнительная информация о книге и условиях покупки. Сайт: www.ozon.ru



## **Оптовая продажа осуществляется**

### **ТД «Учкнига»:**

Центральный офис: 123022, Москва, Столярный пер., 14, под. 2;  
для почты: 123022, Москва, а/я 34  
Тел./факс: (095) 258-08-38, 253-46-82, 252-29-25, 253-46-25, 253-12-29,  
253-15-11  
E-mail: [market@omega-l.ru](mailto:market@omega-l.ru); [zakaz@omega-l.ru](mailto:zakaz@omega-l.ru)  
Информационный сайт: [www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)

## **Хотите сделать заказ? Выбирайте любой вариант:**

Позвоните по телефонам: (095) 253-46-25/15-11/12-29, 258-08-38.  
Пришлите заказ по факсу: (095) 253-12-29/46-25.  
Посетите наш сайт: [www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru).  
Пришлите заказ по электронной почте: [zakaz@omega-l.ru](mailto:zakaz@omega-l.ru).  
Посетите лично наш офис: Москва, Столярный пер., д. 14, п. 2  
(с 9.00 до 19.00).  
Закажите книги по почте: 123022, Москва, а/я 34 (только для  
юридических лиц).  
Свяжитесь с нашими региональными дилерами, ([www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)).

## **Интернет-магазин [www.sprinter.ru](http://www.sprinter.ru)**

117105, Россия, Москва, Варшавское ш., 9, нав. 515-09  
Тел.: (095) 737-03-77, доб. 5017; [info@sprinter.ru](mailto:info@sprinter.ru)

## **Фирменные магазины «О'кей-книга»**

«Деловая литература» на книжной ярмарке «Центральная»  
(м. «Тульская», Варшавское шоссе, д. 9, эт. 5, павильон 515-09); тел.:  
(095) 737-03-77, доб. 5017

Всех клиентов и покупателей мы будем рады видеть в сети наших  
розничных магазинов, где представлен весь спектр деловой и учебной  
литературы издательства «Омега-Л» и более 800 ведущих московских  
и региональных издательств. Это более 35 000 книг по всем наукам!

В режиме свободного доступа Вы сможете выбрать любую книгу,  
профессиональные консультанты ответят на все Ваши вопросы.

Для постоянных клиентов предусмотрена система скидок, накопи-  
тельных бонусов, распродажи. Нашим клиентам бесплатно предостав-  
ляются каталоги продукции, осуществляется подписка на рассылку  
прайс-листов.

## Об авторе

**Матиас Нёльке** — журналист и автор из бюро Нёльке в Мюнхене. Известен многочисленными докладами и передачами на баварском радио. Под его именем в издательстве «Naife» вышли следующие «Карманные справочники»: «Принимаем решения» (том 51) и «Находчивость» (том 35).

Из книги  
«Техники креативности»  
Вы узнаете:

- что понимается под словом «креативность»;
- об основных техниках креативности;
- какие возможности они открывают перед Вами, как и когда их лучше всего применять;
- об 11 креативных навыках;
- как начинается креативный процесс и как он поддерживается в жизни.

