

# Глава 2

## Восемь мыслительных стратегий

Главный вызов для лидеров в XXI веке состоит в том, чтобы высвободить интеллектуальный потенциал своих организаций.

*Уоррен Беннис*

Как добиться желаемого прорыва? Ответ на этот вопрос дают восемь мыслительных стратегий, приемы и методики их применения.

Мозг человека — самый совершенный персональный компьютер, но не все умеют им грамотно пользоваться. Подавляющее большинство людей не знают, как его эффективно применять, и используют разве что в качестве инструмента для аналитического мышления. Единственная слабая альтернатива — это то, что мы называем мозговым штурмом, который нередко выливается в абстрактное теоретизирование, не ведущее к практическим результатам.

Использование возможностей нашего мозга только для аналитического мышления можно уподобить ситуации, когда владелец суперсовременного ноутбука использует его разве что для набора текстов. А единственная альтернатива в виде мозгового штурма или неупорядоченного творчества напоминает использование того же суперноутбука в качестве панели для простейших электронных игр.

Книга «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» предлагает восемь проверенных на практике мыслительных стратегий, позволяющих максимально задействовать возможности вашего «природного компьютера» ради достижения качественно новых, революционных результатов в бизнесе, и предлагает для этого соответствующее «программное обеспечение».

Предложенные в ней мыслительные стратегии можно «продвигать в массы» по принципу финансовой пирамиды. Сначала предложите их своим ближайшим помощникам, подчиненным, коллегам и проследите, чтобы на следующей неделе они проделали то же самое со своим окружением. Обещаю, что очень скоро эти мыслительные стратегии получат в вашем коллективе самое широкое распространение.

Подход постепенных улучшений зиждется на определенных привычках, сформировавшихся традициях. Качественный прорыв также требует соответствующих привычек. Поэтому если мы намерены раздвинуть существующие границы и победить, надо отказаться от привычек, питающих подход постепенных улучшений, и заменить их привычками, которые способствуют достижению качественного прорыва (см. табл. 2.1).

Замена привычек, поддерживающих подход постепенных улучшений, на те, которые обеспечивают качественный прорыв, ведет к формированию восьми мыслительных стратегий. И каждой из них посвящается отдельная глава этой книги.

## Восемь мыслительных стратегий

Обратимся к табл. 2.2. Восемь мыслительных стратегий формируют, образно говоря, стрелу прорыва: три из них образуют наконечник этой стрелы, остальные пять — ее древко (см. рис. 2.1).

**Табл. 2.1. Основные привычки, лежащие в основе подхода постепенных улучшений и подхода качественного прорыва**

<b>Постепенные улучшения</b>	<b>Качественный прорыв</b>
Довольствоваться небольшими изменениями	Сформулировать качественные изменения
Поток информации	Формировать ноу-хау
Логическое мышление	Творческое мышление
Необдуманные поступки	Находиться в зоне действия
Однополушарный тип мышления	Двуполушарный тип мышления
Ограничивающие установки	Раскрепощающие установки
Совещания и служебные записки	Метод «шести шляп», картографирование мыслей и карты памяти
Настойчивость и удвоение усилий	Восстановление сил и воодушевление

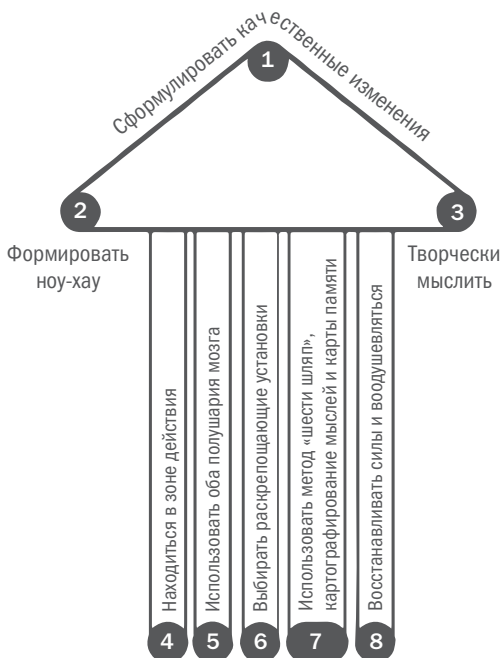
**Табл. 2.2. Противопоставление подходов качественного прорыва и постепенных улучшений**

<b>Сформулировать качественные изменения</b>	<b>или</b>	<b>Довольствоваться небольшими улучшениями</b>
Формировать ноу-хау	или	Поток информации
Творческое мышление	или	Исключительно логическое мышление
Находиться в зоне действия	или	Необдуманные поступки
Двуполушарный тип мышления	или	Однополушарный тип мышления
Раскрепощающие установки	или	Ограничивающие установки
Метод «шести шляп», картографирование мыслей и карты памяти	или	Совещания и служебные записки
Восстановление сил и воодушевление	или	Настойчивость и удвоение усилий

Эффективный наконечник стрелы обязательно должен иметь три вершины; две не приведут к желаемому результату. Именно за счет объединения первых трех стратегий обеспечивается энергия прорыва. Но для нормального полета стрелы недостаточно одного, даже самого острого,

наконечника — требуется еще и прочное древко, которое формируют пять других мыслительных стратегий.

**Рис. 2.1. Восемь мыслительных стратегий, способствующих достижению качественного прорыва**



## Триангулярное мышление\*

Наконечник — основная часть стрелы, без нее прорыв невозможен. Три вершины наконечника — ключ к достижению выдающихся результатов. Концепция триангулярного мышления — это:

- формулирование качественных изменений;
- формирование ноу-хау;
- использование творческого мышления.

\* От лат. *triangulum* — треугольник. *Прим. ред.*

Вместе они обеспечивают лучший результат, чем если бы действовали по отдельности. Удалите любую из составляющих триангулярного мышления, и вы добьетесь лишь незначительных положительных изменений, но прорыва не достигнете.

Можно привести следующую аналогию. Составляющие триангулярного мышления — это три необходимых условия для горения: кислород, топливо и высокая температура (рис. 2.2). Для того чтобы разжечь огонь, одного или двух из этих условий недостаточно — требуются все три. Уберите один, и огонь быстро погаснет.

**Рис. 2.2. Необходимые составляющие триангулярного мышления**



То же самое можно сказать и о качественном прорыве. Чтобы выйти за традиционные рамки, необходимы все три составляющие триангулярного мышления: формулирование качественных изменений, формирование ноу-хау и использование творческого мышления.

Тем не менее очень многие люди и организации, пытаясь добиться прорыва, используют только одну составляющую наконечника.

Недостаточно просто **сформулировать качественные изменения**. Это может привести к тому, что на организацию ляжет дополнительное бремя, отягощающее и без того непосильную (из-за экономического спада и медленного темпа перемен) нагрузку. Или, возможно, новые цели просто превратятся в бесплодные фантазии. В любом случае

для осуществления радикальных действий и достижения выдающихся результатов просто сформулировать качественные изменения недостаточно.

Обращение только к **формированию ноу-хау** тоже не приведет к желаемому результату. Организация просто уподобится некоему учебному заведению. Сегодня многие компании тратят слишком много времени и сил — особенно в сфере управления персоналом — на приобретение сведений, которые не нацелены на достижение практических результатов, на поиск и сбор информации ради самой информации, доказывающей значимость и оправдывающей существование того или иного своего подразделения.

Формулирование качественных изменений ↔ Бесплодные фантазии

Необходимые знания ноу-хау ↔ Академичность

Творческое мышление ↔ Развлечение

И **творческое мышление** само по себе не дает результата. Оно становится скорее развлечением, а не основным делом. Его начинают связывать только с такими понятиями, как мозговые штурмы, тренинги креативности, выездные семинары и т. п., но никак не с реальным бизнесом.

Секрет выработки реальных шагов, направленных на достижение поставленных целей, состоит в **одновременном** формулировании качественных изменений, формировании ноу-хау, использовании творческого мышления.

Нетрудно добиться творческого мышления от тех, кто еще не обладает необходимыми знаниями — от молодых и неопытных сотрудников. Вот только эти идеи ни к чему не приведут — именно из-за отсутствия необходимых практических знаний.

Точно так же нетрудно найти людей, которые обладают необходимыми практическими знаниями, но мыслят исключительно логически. Это свойственно большинству

менеджеров среднего звена, пытающихся сохранить существующее положение вещей и в лучшем случае придерживающихся пути постепенных улучшений.

Бизнес-прорыв запускается тогда, когда вы находите людей, обладающих необходимыми знаниями, но при этом способных к творческому мышлению.

Легко найти, но неэффективны	→	Люди без необходимых знаний, но с творческим мышлением
Легко найти, но неэффективны	→	Люди с необходимыми знаниями, но мыслящие только логически
Качественный прорыв	→	Люди, обладающие необходимыми знаниями и творческим мышлением, способные сформулировать качественные изменения

Кроме того, это путь для разрешения проблемы, с которой сталкивается большинство компаний: как сохранить баланс между необходимостью накапливать управленческий опыт и осуществлением перемен? Умение добиться свежего взгляда от людей, которые уже обладают опытом и необходимыми знаниями, и формирует **триангулярное мышление**.

Несколько лет назад Эдвард де Боно предложил концепцию латерального мышления, которое, по его мнению, должно стать альтернативой привычному для нас вертикальному мышлению\*.

Вертикальное мышление имеет определенные ограничения в виде узости взглядов, что наилучшим образом характеризует подход постепенных улучшений. Латеральное же мышление выводит за рамки, позволяет думать иначе. Оно учит изобретать новые варианты решения проблем. И иногда — совершенно случайно — способствует достижению выдающихся результатов.

---

\* По образному выражению самого Э. де Боно, «вертикальное мышление связано с копанием ямы в глубину. Латеральное же мышление связано с копанием ямы в каком-то другом месте». *Прим. ред.*

Тем не менее существуют определенные ограничения, препятствующие широкому использованию латерального мышления именно в бизнесе. При латеральном мышлении человек часто не придерживается определенного направления. Широта мышления может увести куда угодно, и нередко именно это и происходит. Люди иногда отождествляют латеральность мышления с принципом «чем безумнее идея, тем лучше», интерпретируют ее как широту взглядов. В результате рождаются некие абстрактные, неприменимые на практике идеи.

Триангулярное мышление помогает преодолеть этот недостаток. Процесс мышления, начинающийся с формулирования качественных изменений, подразумевает определение реального объекта и направления движения. Таким образом, накапливая необходимые знания и навыки, вы повышаете вероятность того, что идеи и планируемые действия будут применимы на практике.

### Три стратегии наконечника стрелы

Три стратегии, составляющие наконечник нашей стрелы, — три элемента, которые представляют цель и формируют систему, позволяющую достичь качественного прорыва. Их антиподы — три элемента, удерживающие вас в рамках подхода постепенных улучшений (табл. 2.3).

**Табл. 2.3. Противопоставление элементов, составляющих подходы качественного прорыва и постепенных улучшений**

<b>Качественный прорыв</b>	<b>Постепенные улучшения</b>
Сформулировать качественные изменения	Довольствоваться небольшими улучшениями
Формировать ноу-хау	Утонуть в потоке информации
Использовать творческое мышление	Исключительно логическое мышление

Это удовлетворенность небольшими изменениями к лучшему (1); выборочное использование информации



для усиления своей позиции (2); упор на логику, оправдывающий точку зрения, почему невозможно добиться большего (3).

### **Практический пример**

Представьте себе некую известную торговую марку, которая продается в разных странах. Возьмите страну, где ее продажи растут и где она в последние три года занимает соответственно 8, 9 и 10% рынка. Какова должна быть цель отделения компании на следующий год?

### **Постепенные улучшения**

Придерживаясь подхода постепенных улучшений, национальное отделение компании, скорее всего, в качестве цели определит 11% рынка. Ориентируясь на эту цифру, оно даже может чуть-чуть опустить планку и заложить в план, скажем, 10,5% — все-таки обещать стоит то, что сможешь реально выполнить. В конце концов, скажет руководство, успех заключается в достижении поставленных целей, поэтому борьба за 10,5% рынка имеет смысл.

Каждый сотрудник и все отделение в целом будут избирательно подходить к информации, чтобы оправдать свой выбор цели. Они определят несколько факторов, которые способствовали продвижению этой торговой марки в прошлом, но не будут действовать в будущем. Они подберут информацию о неблагоприятных прогнозах на предстоящий год, например о предполагаемом росте конкуренции, который, возможно, затруднит дальнейшее продвижение марки на рынок.

Затем они обратятся к жесткой логике, чтобы доказать, что 10,5% рынка — это оптимальная цель и выработать практические шаги, направленные на ее достижение. Шаги, напоминающие те, что предпринимались компанией в прошлом. Компания, приверженная подходу постепенных

улучшений, столкнувшись с требованием добиться большего, будет упорно стоять на своих позициях при помощи тех же логических доводов, доказывая, что добиться более высоких показателей в предстоящем году нереально. Все ее усилия и интеллектуальные ресурсы в итоге будут направлены на то, чтобы отвоевать от 10,5 до 11% рынка.

### **Триангулярное мышление**

При этом подходе национальное отделение, определяя цель на предстоящий год, не будет оглядываться в прошлое. Его руководители обратят взор на другие страны, где продается данная торговая марка, и зададутся вопросом: «Какова там наша максимальная доля рынка?» И, вероятно, обнаружат, что в некоторых странах этот показатель превышает даже 30%.

Затем менеджеры попытаются понять, за счет чего их коллегам удалось этого достичь. Они обратятся к «первоисточнику», то есть к людям, которые непосредственно участвовали в завоевании такого большого сегмента рынка. Но одними расспросами дело не ограничится. Менеджеры творчески переработают полученную информацию, адаптируют идеи применительно к своей ситуации, предложат новые подходы, которые позволят занять 30% своего рынка. Возможно, не все выдвинутые ими идеи окажутся реализуемыми на практике, однако такой подход обещает компании, стремящейся к серьезным переменам, успех.

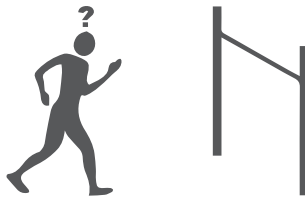
Как видите, две представленные системы мышления абсолютно противоположны и их использование приводит к различным действиям и различным результатам.

## **На какой высоте находится планка?**

Для понимания принципа триангулярной системы мышления, позволяющего достигать качественного прорыва, можно использовать очень простую аналогию. Она легко

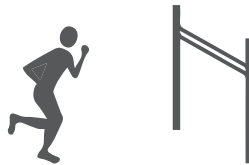
запоминается и помогает донести основную идею до каждого. Посмотрите на рис. 2.3.

**Рис. 2.3. Как индивид или компания решают, на какой высоте должна находиться планка?**



Прежде всего, возникает вполне логичный вопрос, связанный с получением необходимой информации: «На какой высоте я преодолел планку в прошлый раз?» Основываясь на этой информации, вы немного поднимете планку.

**Рис. 2.4. Поднятие планки и попытка ее преодоления**



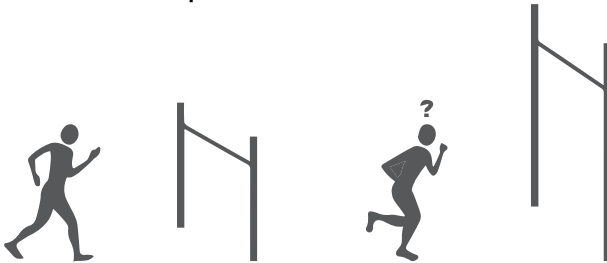
Затем попытаетесь взять только что установленную новую высоту. Добившись успеха, вы будете довольны собой, потому что прыгнули выше, чем раньше. Чем не повод для гордости? Затем вы повторите все сначала и попытаетесь снова приподнять планку. Новый успех — новая радость, ведь вы опять поставили личный рекорд.

При помощи этой системы вам удастся добиться неплохих результатов. Как минимум вы установите мировой рекорд среди своих однофамильцев одного с вами возраста, прыгающих в высоту по четвергам. А теперь посмотрите на рис. 2.5.

Подумайте, каким образом можно перепрыгнуть через вторую планку? Не заглядывайте в ответ, пока не подумаете

несколько минут. Добавлю лишь: единственно правильного ответа на этот вопрос не существует — есть множество разнообразных вариантов. Произнесите вслух мысли, которые приходят вам в голову. Попробуйте придумать несколько способов.

**Рис. 2.5. Вот это настоящая высота!**



### Основные уроки

Это простое упражнение иллюстрирует механизм, лежащий в основе триангулярного мышления: формулирование целей, предполагающих качественные изменения, формирование ноу-хау и использование творческого мышления.

Во-первых, ставя перед собой цели, предполагающие качественные изменения, мозг мгновенно — за доли секунды — отказывается от подхода постепенных улучшений. Вы сразу понимаете, что никогда не возьмете эту высоту, если будете придерживаться последовательного подхода к прыжкам, и мозг переключается на новую область.

Во-вторых, для поиска решения мозг прокручивает имеющуюся информацию о способах, позволяющих взять эту высоту. Многие быстро приходят к идее прыжка с шестом (также из области спорта). Поиск решения дает результат и в части дополнительных средств, например трамплина или лестницы. Далее следует передвижной трап, какие используют в аэропортах. Анализ наличествующих в голове знаний — это и есть формирование ноу-хау. Мозг сосредотачивается на необходимых знаниях и отбрасывает идею

о постепенных улучшениях, которых можно достичь путем упорных тренировок.

В-третьих, мозг обращается к некоторым основополагающим принципам и начинает придумывать новые способы преодоления необычно большой высоты: это кроссовки на пружинах, крылья, ранец с реактивным двигателем, вертолет, пила, чтобы подпилить стойки и опустить планку до приемлемого уровня.

В этом процессе важны все три элемента триангулярного мышления. И человеческий мозг использует их естественным образом. Кроме того, предложенное упражнение иллюстрирует противопоставление двух систем мышления: подхода постепенных улучшений и принятия целей, предполагающих качественные изменения. Эти системы несовместимы друг с другом, поэтому вы должны выбрать, какую стоит использовать в тот или иной момент.

Подход постепенных улучшений чрезвычайно важен во многих областях: для обеспечения прогресса в отношении текущего результата, разрешения сиюминутных кризисов, реализации годового или квартальных планов. Но если вы хотите достичь качественного прорыва, вам понадобится другой подход. При этом у вас остается возможность в нужный момент переключиться с одной системы на другую.

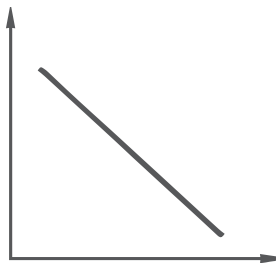
## **Результаты**

Результаты применения двух подходов будут различными. Постепенные улучшения позволят вам взять чуть бóльшую высоту. Но в итоге вы застрянете на какой-нибудь высоте, потому что границы подхода постепенных улучшений не позволят вам подняться выше.

Триангулярная система, нацеленная на достижение качественного прорыва, позволит преодолеть планку, которая стоит гораздо выше. Любой способ, который вы представили себе, позволит взять высоту, не сравнимую с той,

которая доступна за счет постепенных улучшений результатов (рис. 2.6).

**Рис. 2.6. Различие между подходами постепенных улучшений и качественного прорыва на примере прыжков в высоту**



### Древко стрелы

Как я уже говорил, для достижения выдающихся результатов недостаточно одного наконечника стрелы. Стрела нуждается еще в древке. И материал для него образует сплав еще пяти мыслительных стратегий.

**«Находиться в зоне действия как противоположность необдуманым поступкам».** Эта мыслительная стратегия акцентирует внимание на необходимости практических шагов. Многие люди отвергают или откладывают в долгий ящик любую мыслительную стратегию, если она не выливается в конкретные шаги. Это обязательно нужно учитывать — в противном случае окружающие утратят интерес к новаторскому мышлению. Данная стратегия позволяет одновременно контролировать и мышление, и действия.

**«Использование обоих полушарий мозга, а не только одного».** Эта стратегия направлена на повышение эффективности мышления, какой бы позиции вы ни придерживались. Многие люди ограничиваются лишь логикой. Однако возможности мозга многократно возрастают, если к логике левого полушария добавляется воображение и интуиция правого. Стратегия использования обоих полушарий мозга помогает добиваться поистине выдающихся результатов.

Точно так же достичь качественного прорыва поможет **выбор раскрепощающих установок взамен ограничивающих**. У каждого есть своя личная система взглядов — от этого никуда не деться. Поэтому для осуществления качественного скачка единственной разумной стратегией будет выработка раскрепощающих установок.

Следующая стратегия древка стрелы обращает внимание на тот факт, что большинство людей, почти не задумываясь, прибегают к привычным советам и служебным запискам. Для достижения качественного прорыва нужно обратиться к **методу «шести шляп», картографированию мыслей и картам памяти**. И последняя из древка стрелы — **стратегия восстановления сил и воодушевления** как противопоставление допущению, что наилучший путь — это настойчивость и удвоение усилий.

Выбор позитивных альтернатив, предлагаемых каждой из стратегий древка стрелы, способствует достижению качественного прорыва.

## ПРИНЦИПЫ ДЕЙСТВИЙ БЕЗ ГРАНИЦ

Применяя каждую из стратегий, следует помнить о двух принципах, которые значительно повышают их эффективность.

1. Используйте как пряник, так и кнут.
2. Используйте как разум, так и сердце.

Следует помнить об этих двух принципах, применяя каждую из стратегий.

### Пряник и кнут

Очень многие люди и компании полагают, что способны выработать эффективные шаги, лишь воодушевившись привлекательностью поставленной цели. Они уверены, что для этого достаточно одного воображения, что ожидание наград

в будущем уже само по себе стимулирует всех на активные действия. Между тем эффективность действий обусловлена не только предвкушением победы, но и стремлением избежать поражения. Награда представляет собой не менее мощный стимул, чем наказание. И сила их совместного воздействия поистине впечатляющая (табл. 2.4).

**Табл. 2.4. Составляющие пряника и кнута**

Пряник	Кнут
Мечта о лучшем	Неудовлетворенность существующим положением
Тяга к чему-либо	Стремление избежать чего-либо
Стремление к победе	Уход от поражения
Поощрение	Взыскание

Выдающиеся результаты достигаются в том случае, когда к прянику добавляется кнут. Например, великим подвигам зачастую способствуют кризис в личной жизни или в бизнесе. Кризис по определению означает неудовлетворенность сложившимся положением дел. Многие люди и компании во время кризиса добиваются потрясающей эффективности, но затем возвращаются к привычному течению жизни. Ключ к достижению качественного прорыва — в умении сохранить пробужденную кризисом внутреннюю энергию, когда сам кризис уже миновал. Это не что иное, как умение сделать текущую ситуацию неприемлемой, а непохожее на нее будущее — привлекательным.

- Чувство глубокой неудовлетворенности существующим положением дел и ограниченностью подхода постепенных улучшений не менее важно, чем формулирование качественных изменений.
- Пресыщенность захлестывающим потоком бессистемной информации не менее важно, чем мотивация к формированию ноу-хау.



- Глубокое разочарование от мышления, опирающегося исключительно на логику не менее важно, чем мотивация к творческому мышлению.

## Разум и сердце

Любая мыслительная стратегия будет максимально эффективной лишь в том случае, если вы сумеете вложить в нее не только разум, но и душу, сделаете ее привлекательной для других людей не только с точки зрения рационального мышления, но и чувств. Люди достигнут гораздо большего, если ими будут двигать воодушевление и страсть, а не только доводы разума.

Использование обоих полушарий мозга подробно будет рассмотрено в главе 7. Основная же идея заключается в том, что возможности человеческого мозга становятся поистине безграничными, когда оба полушария — логическое левое и отвечающее за эмоции правое — действуют совместно. Неверно думать, что эффективность работы нашего мозга в целом в два раза выше эффективности работы каждого из его полушарий — в случае полного включения она возрастает в десятки и сотни раз.

Правое полушарие мозга можно использовать для выработки вдохновляющих образов, метафор, картин будущего. Именно это происходит во время воодушевляющих речей или мотивирующих совещаний (табл. 2.5).

**Табл. 2.5. Составляющие принципа «разум и сердце»**

Разум	Сердце
Логика	Страсть
Анализ	Эмоции
Факты	Воображение
Безукоризненность финансовой отчетности	Энергетика совещаний по перспективам организации сбыта
Согласие с доводами	Преданность делу

При рассмотрении каждой мыслительной стратегии не забывайте о принципах кнута и пряника, разума и сердца. При осуществлении каждой мыслительной стратегии вы должны сосредоточиться как на цели, так и на альтернативе, которой стремитесь избежать. Настройтесь на приобретение составляющих качественного прорыва и выработайте неприятие того, что удерживает вас в рамках подхода постепенных улучшений.