

Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей

Автор:

Джон О`Киффи

Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей

Джон О`Киффи

Нешаблонное, или прорывное, мышление – набор стратегий, позволяющих избавиться от ограничений линейного мышления, но в то же время дающих ощутимый эффект. Речь не идет о безудержной креативности, результаты которой сложно применить на практике. Особенность подхода О`Киффа как раз в том, что он на собственном опыте доказал эффективность этой методики в реалиях бизнеса. Это подход практика, а не консультанта.

Эта книга поможет вам избавиться от самоограничений, о которых вы можете и не подозревать. Вы сможете перейти от простого администрирования к настоящим инновациям, от фокуса на том что есть сейчас, на новые возможности, от работы в рамках к работе с этими рамками.

2-е издание.

Ранее книга издавалась под названием «Бизнес-прорыв. Восемь стратегий достижения выдающихся практических результатов».

Джон О`Киффи

Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей

John O’Keeffe

Business Beyond the Box

Applying Your Mind for Breakthrough Results

Издано с разрешения Nicholas Brealey Publishing и The Van Lear Agency

© John O’Keeffe, 1998

© Ю. Гольдберг, перевод, 2005

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru) (<http://www.litres.ru/>)

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Переворот. Проверенная методика захвата рынка (<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/disrupt/>)

Люк Уильямс

Гениальность на заказ. Легкий способ поиска нестандартных решений и идей (http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mif/accidental_genius/)

Марк Леви

От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет (<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/sse/good-to-great/>)

Джим Коллинз

Предисловие

В течение нескольких лет я проверял на практике то, о чем постоянно думал. И размышлял над тем, чем мне по жизни доводилось заниматься. Все время рядом были люди, которые меня поддерживали. Мне хочется поблагодарить всех, кто в разное время подсказал мне, что достичь совершенства в любом деле можно, лишь передавая свои знания другим.

Я благодарен Карен О'Доннелл из Management Centre Europe за то, что она убедила меня взять отпуск и, последовав примеру Питера Друкера, Майкла Портера, Гэри Хамела и Сумантра Гошал, представить свои мысли читателям.

Отдельно хочу поблагодарить тех, кто во время моей работы в компании Procter & Gamble помогал находить время для работы над книгой: медлительный

обслуживающий персонал отелей; пассажиров самолетов, терпеливо выслушивавших мои идеи; диспетчерские службы и авиакомпании за все задержки и отмены рейсов, даже часовые пояса и реактивные самолеты, из-за которых я часто терял ощущение времени и бодрствовал с трех часов ночи.

За помощь на заключительном этапе работы над книгой благодарю Салли Ланделл, она до блеска отполировала мою неотесанную рукопись. Особой признательности достоин издатель Ник Брили, благодаря требовательности которого все хорошее в моей книге стало еще лучше, понятное – очевидным, а вызывающее – более сдержанным.

В заключение я хочу поблагодарить свою семью. Детей Тома, Сэма и Келли, которые откровенно посмеивались над неудачными формулировками, помогая тем самым развивать интересные идеи. Моя жена и лучший друг Джинни на протяжении всех лет поддерживала и подбадривала меня. Благодаря ее помощи я мог всецело отдаваться работе, что очень важно не только для писателя – для любого работающего человека. Без нее эта книга просто не появилась бы на свет.

Джон О'Кифф

Глава 1

Бизнес-прорыв

Давайте признаем факт: современные корпорации практически исчерпали возможности для поступательного роста. Сократить издержки еще на один пенс, запустить продукт на рынок на неделю раньше, чуть быстрее ответить на пожелания клиента, слегка улучшить качество продуктов или услуг, захватить еще один процент рынка – вот чем заняты головы современных менеджеров. Между тем стремиться к постепенным улучшениям, в то время как соперники революционизируют отрасль, – это все равно что бездельничать на пожаре.

Гэри Хамел, Strategy as Revolution («Стратегия как революция»)

Эта книга поможет добиться выдающихся результатов, раскроет секрет, как выйти за рамки привычных, традиционных установок. «Нешаблонное мышление» не просто расширяет горизонты мышления и учит творческому подходу. Эта книга о том, как широта мышления помогает достичь выдающихся результатов в бизнесе.

Эта книга о том, как развить в себе способность генерировать идеи, обеспечивающие практические результаты, будь то новые продукты или эффективные маркетинговые стратегии, новации в обслуживании клиентов и способах получения прибыли.

Эта книга о том, как предпочесть инновационные подходы администрированию, как бросить вызов сложившемуся положению вещей. Идеи наиболее известных теоретиков и практиков бизнеса трансформируются в данной книге в восемь практических стратегий, которыми можно руководствоваться в повседневной деятельности. Стратегии, описанные в данной книге, помогут менеджерам практически любого звена достичь качественного прорыва в своей профессиональной деятельности. И не нужно ждать, когда изменится ваша компания. Вне зависимости от занимаемой должности вы можете пожинать богатые плоды от применения данных стратегий в рамках своей компетенции.

Выход за рамки постепенных улучшений

Постепенные улучшения – когда вы нацелены исключительно на поступательный рост – имеют свои объективные ограничения. Они обусловлены как личной удовлетворенностью сложившимся положением вещей, так и самоограничениями, которые вы, возможно, не осознаете, или привычкой плыть по течению.

Но окружающий нас мир меняется очень быстро, и постепенные улучшения перестают поспевать за происходящими изменениями. Раньше люди и целые компании могли сохранять конкурентоспособность, незначительно повышая эффективность своей работы, и даже небольшие изменения давали серьезный эффект.

Сегодня все обстоит иначе, и, чтобы приспособиться к переменам, которые происходят в бизнесе, не говоря уже о сохранении долгосрочной конкурентоспособности, необходимо раздвигать границы мышления. Комфортное пребывание в рамках постепенных улучшений – путь к поражению. Если ваша цель – сделать шаг вперед, то результатом, скорее всего, станет откат назад. Чтобы сохранять позиции, требуется сделать широкий шаг навстречу буре.

Прошлое должно стать трамплином. Но очень многие организации рассматривают прошлое в качестве дивана. Каким видится прошлое в вашей компании – трамплином или диваном?

Традиционные методы ведения бизнеса сегодня не гарантируют успех. Они быстро устаревают. Скорость, с которой происходят перемены, постоянно открывает возможности для конкурентов. Между тем отдельные люди и целые компании очень часто не выходят за рамки постепенных улучшений, боятся разрушать то, что эффективно работало в свое время – даже если эти времена безвозвратно миновали.

Придерживаясь подхода постепенных улучшений, вы можете рассчитывать лишь на поступательный рост, и это не что иное, как самоограничение. Вы таким образом смиряетесь со сложившейся ситуацией, удовлетворяясь лишь небольшими изменениями.

Восемь стратегий, описанных в данной книге, помогут вам выйти за рамки подхода постепенных улучшений и предпринять шаги, которые приведут к качественному скачку и выдающимся результатам (см. рис. 1.1).

Рис. 1.1. Выход за рамки подхода постепенных улучшений

В многочисленных книгах и статьях по менеджменту подробно описано, как, благодаря качественным прорывам, те или иные компании добивались успеха.

Телекомпания CNN совершила переворот в подаче новостей, Direct Line – в страховом деле, SAP – в сфере передачи данных, Dell Computers – в производстве компьютеров, Federal Express – в доставке почты, Galloway – в производстве оборудования для игры в гольф. Как автомобильный концерн Honda обошел Volkswagen, фармацевтический концерн Glaxo опередил Upjohn, CNN взяла верх над CBS, Canon – над Xerox, а British Airways – над Pan Am. Во многих книгах описаны достижения таких компаний, как Body Shop, Walmart, Benetton, Nike, Sony и Netscape, инновационная культура компаний Hallmark и 3M. Все это – примеры революционных изменений в области предоставления товаров или услуг.

Между тем качественный прорыв возможен в различных аспектах бизнеса и способен принести существенные выгоды. Например, вы можете прибегнуть к нетрадиционному подходу, удвоив цену, наполовину сократив издержки, значительно увеличив объем продаж, утроив скорость передачи информации, обновив технологический процесс или реформировав всю компанию.

Кроме того, описание конкретных примеров – это констатация уже свершившихся событий, не представляющая особого труда. Задача же заключается в том, чтобы предварительно обеспечить предшествующие этим событиям изменения в привычках и образе мышления, которые и приведут к прорыву. Любой менеджер, обратившийся к новым стратегиям, может добиться блестящих результатов. Однако для большинства из них имеющаяся на сегодня литература не представляет практического интереса. Она посвящена в основном глобальным вопросам, которые обсуждаются на совете директоров, заостряет внимание на крупных сделках и изменениях, находящихся в компетенции высших руководителей: изъятиях капиталовложений, слияниях или реструктуризации – изменениях, требующих разработки специальных программ, переподготовки персонала, приглашения групп консультантов.

Книга «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» нетрадиционна в том смысле, что описанные в ней стратегии эффективны, позволяют достичь выдающихся результатов и вместе с тем доступны каждому. Благодаря ей мы находим ответ на вопрос: «Что я могу предпринять прямо сейчас, чтобы добиться прорыва в моей сфере деятельности?»

Выдающиеся результаты без особого труда

Приемы, описанные в этой книге, эффективны по трем причинам.

Нет ничего невозможного

Эти приемы «удобны в использовании». Книга содержит простые примеры, рекомендации, упражнения, которые помогут применить изложенные теоретические положения на практике. Предлагаемые в ней методы практичны, занимательны и обладают стимулирующим эффектом. Каждый вполне может использовать их в своей повседневной работе.

Многие из предлагаемых сегодня программ и методик совершенствования, следуя принципу «все или ничего», требуют полной замены одних подходов другими. Автор же этой книги придерживается иного мнения. Не все, описанное в ней, можно начинать применять уже с самого первого дня. Но вы обнаружите, что даже 5–10 % предложенных рекомендаций, примененных в 20–30 % случаев, способны существенно повлиять на вашу результативность.

Взгляд на эту книгу как на инструкцию к заключенному в черепной коробке компьютеру доступен любому, от председателя совета директоров компании до руководителя низшего звена. «Программное обеспечение», помещенное в конце, поможет применить теоретические положения на практике.

Нацеленность на результат

Эти стратегии ориентируют мышление и энергию человека на достижение высоких результатов. Такой подход отличается от многих современных теорий, когда мыслительные усилия расходуются на подбор команды, приобретение необходимых навыков, мотивацию, создание систем делегирования полномочий и поощрений.

Эта деятельность, безусловно, полезна, но имеет лишь косвенное отношение к достижению прорыва. Существенные изменения в одной из этих областей могут привести разве что к незначительному улучшению конечных результатов.

И наоборот, постоянная нацеленность на достижение прорыва приводит к значительным изменениям.

Практика как критерий истины

Качество пищи проверяется за обеденным столом. А стратегии деятельности исходят от высшего руководства крупных транснациональных компаний.

В течение 25 лет своей работы в компании Procter & Gamble я занимал разные должности в различных странах мира: от Европы до Ближнего Востока и от Дальнего Востока до США. За относительно небольшой промежуток времени я превращал до того убыточный бизнес в прибыльный, добивался существенного увеличения доли рынка, преобразовывал портфели заказов.

Причина успехов заключалась не в более высоком качестве управления или администрирования и не в последовательных улучшениях. Мне удавалось избавить сотрудников организаций, которыми я руководил, от мышления, ограниченного рамками прошлого и настоящего, и привить им новый подход, нацеленный на прорыв в будущем.

Эта книга призвана помочь вам идти тем же путем. Изложенные в ней методики не теряют своей актуальности. Это не теоретические модели, «отработанные» какими-нибудь школами бизнеса или группами консультантов. Эти методики, хотя и базируются на общих теоретических моделях, переводят их в практическую плоскость, так что любой человек имеет возможность применить их на практике.

Бизнес без границ в реальном мире

Как выглядит мир, в котором вам приходится действовать? Если вы работаете в крупной организации, то ваш день, как правило, насыщен входящими и исходящими документами, сообщениями по электронной почте, составлением отчетов, служебных записок, чередой официальных и неофициальных встреч, совещаний, визитов к поставщикам, на предприятия, посещениями клиентов, общением с другими подразделениями вашей же организации.

Изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год вам приходится иметь дело с бюджетом, критериями, целями. Ваш рабочий день перегружен: бесконечные проекты, отчеты, презентации. В ежедневнике не остается свободной строчки. Вы вертитесь как белка в колесе, и при этом все ваши дни заполнены одними и теми же делами, как год или два назад.

Вы надеетесь, что вашу работу заметят, признают, вам повысят жалование и предложат повышение. Ваш успех, скорее всего, измеряется тем, насколько хорошо вы управляете этими многочисленными процессами, постоянно улучшая свои результаты и опережая конкурентов.

Большая часть вашего времени и способностей тратится на то, чтобы добиться небольшого улучшения уже достигнутых результатов. Но с этого момента вы должны принять важнейшее для себя решение: 50 % рабочего времени тратить на действия, ограниченные рамками подхода постепенных улучшений, а оставшиеся 50 % посвятить внедрению методов и стратегий, позволяющих достичь качественного прорыва. Так что во время текущих совещаний посвящайте лишь половину времени вопросам поддержания состояния дел, а в оставшееся же время сосредоточьтесь на возможности осуществления качественного скачка. Этот принцип применим и к обзорам рынка, отчетам, визитам, презентациям и т. п.

Каково значение бизнес-прорыва?

Представьте себе, что существует некий независимый Институт бизнес-прорыва, главная цель которого – составление публичных рейтингов компаний по аналогии с кредитным рейтингом, который присваивают сегодня различные финансовые институты.

Очевидно, что любая компания захочет иметь высокий рейтинг Института бизнес-прорыва, ведь инвесторы всегда предпочитают сотрудничество с компаниями с высоким рейтингом, чья цена высоко котируется на биржах.

Представленные в данной книге методы предназначены для того, чтобы помочь получить высокий рейтинг в категории «бизнес-прорыв». Потому что ваша способность добиться успеха в будущем и превзойти конкурентов будет зависеть от того, насколько далеко вам удастся выйти за границы традиционного мышления. В этом заключается главная задача!

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).

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

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. 2.2. Противопоставление подходов качественного прорыва и постепенных улучшений

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

[1 - От лат. *triangulum* – треугольник. Прим. ред.]

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.

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 конечника.

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[2 - 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.].

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.

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

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 определяют 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 треугольной 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 попытайтесь 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.

Рис. 2.5. Вот это настоящая высота!

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.

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 сосредоточивается 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 большую 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 необдуманном 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 совещаниям 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 стратегией 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

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/dzhon-o-kiffi/neshablonoemyshlenie-proverennaya-metodika->

dostizheniya-ambicioznyh-celey-2/?lfrom=201227127) на ЛитРес.

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

notes

Сноски

1

От лат. triangulum – треугольник. Прим. ред.

2

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.

Купить: <https://tellnovel.com/ru/dzhon-okiffi/neshablonnoe-myshlenie-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)