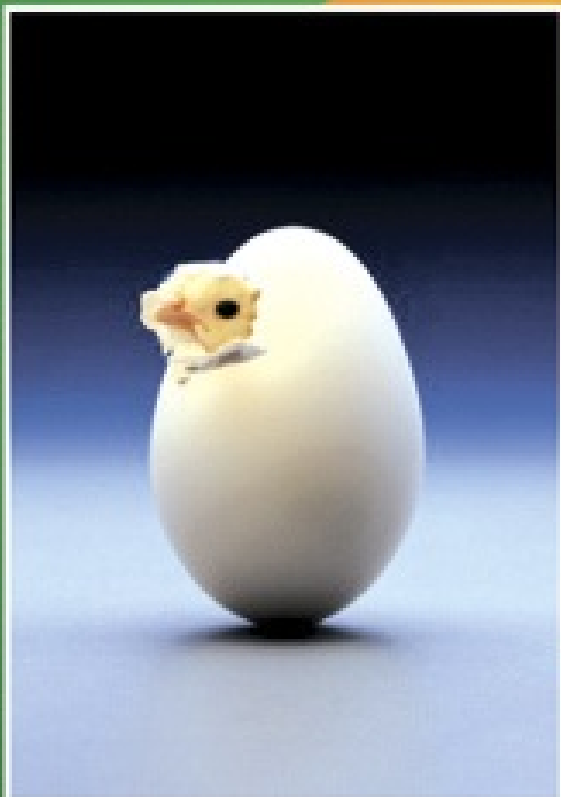




Эффективный **тренинг**

Роберт Дилтс

НЛП: управление креативностью



- *Основы и структура
креативного процесса*
- *Личная, групповая
и организационная
креативность*
- *Решение проблем
с помощью креативности*

 ПИТЕР®

Основная цель данной книги – представить когнитивные и поведенческие подходы нейролингвистического программирования, применяемые для развития персонала в рамках организационного обучения. Последнее предполагает овладение навыками лидерства, необходимыми для управления креативными и инновационными процессами. Книга адресована руководящим работникам, специалистам в области развития и обучения персонала, психологам и всем, кто интересуется практикой нейролингвистического программирования.

Роберт Дилтс

НЛП: управление креативностью

С глубочайшей признательностью и уважением мы посвящаем эту книгу Джанфранко Гамбильяни: его видение мира и дружеские чувства легли в основу этой работы. Увлеченность инновациями, мастерство менеджера и мудрость Джанфранко стали для нас настоящим источником постоянного вдохновения.

Роберт Дилтс, Джино Бониссоне

Благодарности

Мы хотели бы выразить глубочайшую признательность Иване Гасперини (Ivana Gasperini), нашему научному соратнику по проектам, послужившим практической основой для этой книги, и товарищу по миссии «продвижения НЛП в массы». Ее пронизательность и поддержка оказались поистине неоценимыми.

Кроме того, мы хотели бы поблагодарить Джованни Теста (Giovanni Testa): его вера в нас и НЛП, а также готовность к риску обеспечили этому проекту «зеленую улицу» и позволили мечте воплотиться в реальность.

Мы весьма признательны Тодду Эпштейну (Todd Epstein), соавтору модели *SCORE* и книги *Tools for Dreamers*, а также постоянному источнику творческих идей. Благодарим также Или Рота (Eli Rota) за посредничество между языками, без которого наши идеи не смогли бы воплотиться.

«Навыки будущего» – это те навыки и умения, которые позволяют нам эффективно и «экологично» определять будущее, управлять им, двигаться по направлению к нему в условиях неопределенности и перемен. Навыки будущего следует развивать по двум основным причинам: чтобы повысить эффективность собственных действий и чтобы научиться управлять процессом изменений.

Достижение этих целей требует от человека компетентности в таких областях, как обучение, лидерство и особенно – в области креативности. Эта книга рассказывает о том, какую роль играют когнитивные и поведенческие технологии нейролингвистического программирования в развитии и применении личных и организационных стратегий обучения, коммуникативных навыков и навыков руководства, которые, в свою очередь, позволяют управлять процессами креативности и инноваций.

Основная задача данной книги – представить модели и инструменты, служащие для определения и управления творческим процессом как на микро-, так и на макроуровне. Микроаспекты креативности связаны с размышлениями и субъективным опытом человека, лежащими в основе его личной креативной деятельности. Макроаспекты креативности имеют отношение к а) методам укрепления творческого взаимодействия между двумя людьми или внутри группы и б) к тому значению, которое приобретает креативный процесс в контексте организации и организационного решения проблем.

Книга состоит из трех основных частей.

Часть I. Личная креативность

В центре внимания первой части книги – личные, или индивидуальные, аспекты креативности и инноваций. Здесь перед читателем ставятся следующие вопросы: «Каковы ваши личные стратегии креативности?» и «Как вы определяете и развиваете свои креативные способности?» Часть первая показывает, как с помощью базовых моделей и определений НЛП можно развить больший контроль над внутренним состоянием и усовершенствовать стратегии креативного мышления за счет согласованной работы внутреннего «мечтателя», «реалиста» и «критика».

Часть II. Совместная креативность

Вторая часть исследует процессы, связанные с со-креативностью. Здесь можно найти ответы на следующие вопросы: «Как усилить креативное взаимодействие?» и «Какие методы позволяют стимулировать креативный процесс в окружающих или помогают им стать более креативными людьми?» Часть вторая описывает навыки, позволяющие помочь другим людям повысить собственную креативность и проникнуть в суть бессознательных креативных процессов посредством построения ментальных карт и латеральных стратегий мышления.

Часть III. Управление групповой креативностью

В третьей части описывается использование принципов и методов НЛП для стимулирования и управления креативностью в группах и организациях – в частности, в условиях межфункциональных взаимодействий. Здесь рассматриваются следующие вопросы: «Как скоординировать креативные процессы у разных людей?» и «Какие методы позволяют определять и интегрировать различные виды креативных процессов, необходимых для создания успешной команды или организации?» Часть третья описывает навыки, связанные с определением и направлением различных стилей мышления и развитием эффективных стратегий коммуникации и способностей творческого руководства.

Предисловие

Мы постарались максимально тщательно продумать построение этой книги. Как вы увидите, структура книги обладает рядом уникальных черт (это представляется вполне уместным, коль скоро книга посвящена креативности и инновациям). Причиной подобных новаций стал тот факт, что обучение методам управления творческим процессом предъявляет ряд уникальных требований.

Прежде всего креативные и инновационные процессы требуют принятия и поощрения разнообразия, озарений, спонтанности (и других динамических процессов, связанных с неосознаваемыми психическими процессами). В то же время расширение творческого потенциала влечет за собой увеличение потребности в свободе выбора и систематическом осознании.

Второй особенностью, которую необходимо было учесть в структуре данной книги, является то, что, даже если рассматривать креативность преимущественно как когнитивный процесс, приобретение навыков для управления креативным процессом требует уделять особое внимание интерактивному и эмпирическому обучению. Фактически материал данной книги был составлен специально для топ-менеджеров итальянской компании *Fiat*, и на его основе был построен курс эмпирического обучения навыкам управления творчеством и инновациями.

Новаторским является также то, что эта книга построена на принципах и технологиях нейролингвистического программирования, которое в высокой степени интерактивно, индивидуализировано и эмпирично по своей природе.

Базовые предположения об обучении

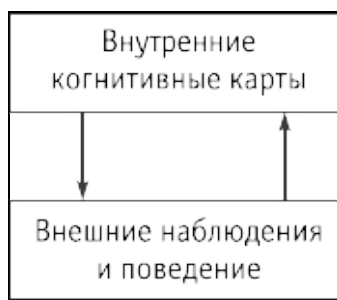
Для того чтобы эффективно удовлетворить всем описанным требованиям, структура этой книги построена на нескольких важных базовых предположениях.

1. Для эффективного овладения той или иной частью навыка необходимо, чтобы учебные материалы широко охватывали данную область, позволяя учитывать потребности читателей, производственные контексты и стили обучения.

2. Обучение навыкам высшего уровня (таким, как креативность и управление креативным процессом) требует от обучающегося повышенной вовлеченности в процесс. Таким образом, данная книга призвана стимулировать и продвигать самомотивированное и самоуправляемое обучение.

3. Множественные репрезентации того или иного содержания создают базу для богатого учебного опыта и с большей вероятностью удовлетворяют всему разнообразию стилей обучения.

Модель НЛП основана на том предположении, что обучение происходит посредством создания особых «нейролингвистических» программ. Под влиянием языка и других репрезентаций у обучающегося формируются внутренние когнитивные карты, связанные с внешними наблюдениями и поведенческими реакциями.



Общая структура книги

В рамках НЛП сущность акта обучения рассматривается как а) формирование внутренней когнитивной карты и б) соединение этой карты с соответствующим референтным опытом (эпизодами личного опыта), которые наделяют эту карту практическим значением в условиях внешних наблюдений и поведенческих результатов. Общая структура книги построена вокруг этих двух базовых компонентов.

1. *Когнитивные комплексы* — определяют, какое именно перцепционное пространство будет создано или открыто. Специфический *когнитивный комплекс* — это вербальное или визуальное воплощение или проявление того или иного когнитивного или восприятностного пространства.

2. *Обучающие действия* — определяют референтный опыт, необходимый для того, чтобы наделить когнитивный комплекс практическим значением. Вербальные ярлыки и примеры, а также визуальные символы, которые и составляют когнитивные комплексы, приобретают практическое значение для читателя только за счет того, что связаны с его личными референтным опытом. *Референтным опытом* называется а) личное воспоминание, б) доступное наблюдению поведенческое проявление, которое осуществляется в данный момент, или в) сконструированный (воображаемый, придуманный) опыт читателя. Цель подобных переживаний заключается в том, чтобы активировать либо существующую бессознательную компетентность, либо другие уже наличествующие эпизоды восприятия или способности.



Таким образом, различные материалы данной книги призваны служить одной из четырех целей:

1. Сообщить читателю когнитивные комплексы.
2. Помочь ему расширить карты восприятия.
3. Активировать референтный опыт для когнитивных комплексов.
4. Связать референтный опыт с когнитивными картами.

Достижение этих целей позволяет помочь читателям расширить карты восприятия материала, который охвачен стимулирующими (*stimulating*) ассоциациями между когнитивным материалом и основной или производственной реальностью читателя. Таким образом, читатели постоянно вовлечены в циклическое движение от мышления к действию, от карты к территории.

В общем и целом, мы попытались положить в основу каждой главы базовый *цикл когнитивного развития*, который состоит из:

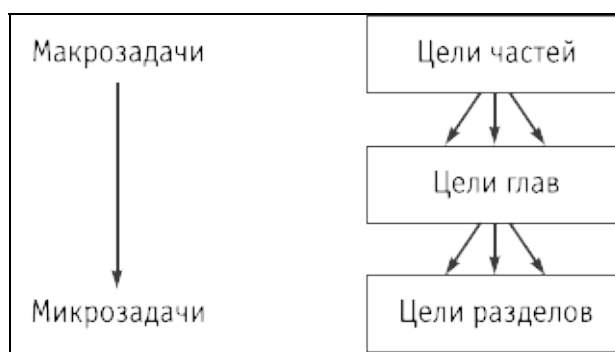
1. *Подсева* определений, образов и карт в исходных когнитивных комплексах для каждой главы.

2. *Раскрытия* бессознательной компетентности и референтного опыта, связанных с определениями, восприятиями и картами через обучающие упражнения и деятельность.

3. *Кодирования* и классификации переживаний, которые возникают в процессе деятельности в рамках соответствующих принципов, определений и моделей.

Базовая метаметодология приобретения навыков

Метаметодология, лежащая в основе развития практических навыков, включает в себя постановку целей обучения, определение доказательств (*evidences*), связанных с достижением этих целей обучения, а также определение различных видов операций, необходимых для достижения данных целей. В целом любой навык вырабатывается посредством разбиения общих целей, или «макрозадач», на последовательно более специфические цели, или «микрозадачи».



Цели на уровне *частей* связаны с развитием общей способности к управлению креативностью. Эти цели выражаются как *темы* обучения. Темы для частей книги определяются относительно способности к креативности вообще или способности к управлению креативностью.

Цели на уровне *глав* выражаются в форме учебных *тем*, связанных с развитием специфических навыков или комбинаций навыков (когнитивных, аналитических, наблюдательных, процессуальных, интерактивных и относительных).

Цели на уровне *разделов* связаны со специфическими когнитивными комплексами или референтным опытом, речь о которых идет в соответствующих разделах. Эти цели изначально выражены в каждом разделе как микрозадачи для читателя и резюмируются в конце каждого раздела (в виде перечня *ключевых положений*).

Доказательства и процедуры доказательства при обучении

Бессознательная компетентность, или латентная компетентность, возникает за счет

установления референтного опыта. *Осознанная компетентность* основана на человеческой способности к кодированию собственного опыта. Кодирование – установление связи между картой, абстракцией или ярлыком и личным референтным опытом.

Базовым признаком наличия осознанной компетентности являются ответы на следующие вопросы: 1) может ли читатель связать конкретный референтный опыт с соответствующими когнитивными картами и 2) может ли он связать элементы когнитивной карты с другим референтным опытом.

По мере развития навыка сфера действия и прочность этой связи определяется следующими факторами:

1. На скольких уровнях может быть установлена связь: т. е. какие связи, каким образом и почему устанавливаются между конкретными когнитивными комплексами и референтным опытом;

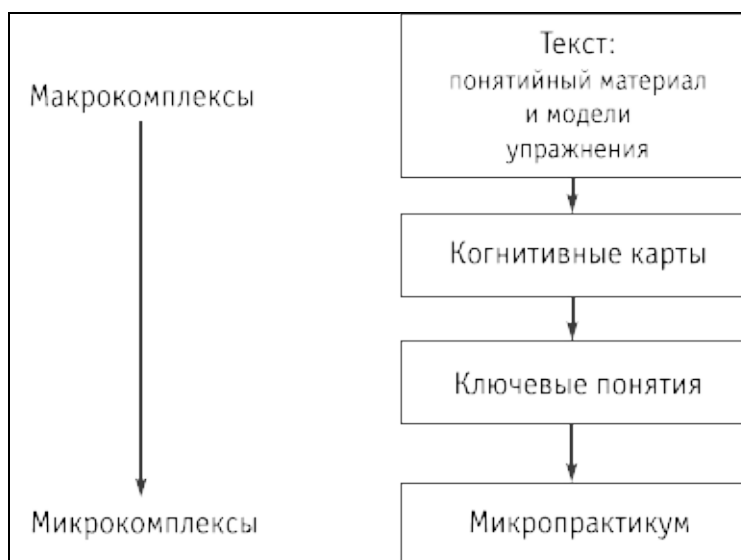
2. Типы референтного опыта, которые может охватывать эта связь: воспоминание, актуальный (текущий) опыт, сконструированный опыт.

3. Ряд сенсорных модальностей, через которые выражается данная связь: зрение, вербализация, ощущения.

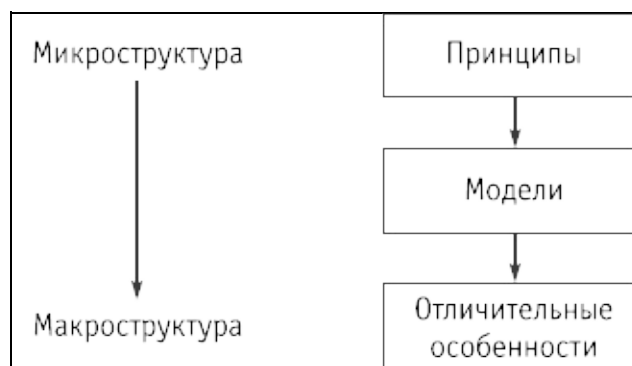
Микроструктура книги

Микроструктура данного издания рассчитана на то, чтобы поддержать описанные выше допущения, принципы и методы обучения. По существу, каждая часть книги состоит из:

- обзора, который включает:
 - заголовки и общие задачи глав, составляющих данную часть,
 - перечень допущений, на которых построена данная часть;
- обзора каждой главы, который включает:
 - общие задачи главы,
 - заголовки и задачи разделов, составляющих данную главу;
- разделов, которые включают:
 - базовый понятийный материал и/или обучающие упражнения (макрокомплекс),
 - «когнитивные карты»,
 - ключевые понятия (микрокомплексы),
 - микропрактикум.



Базовый понятийный материал для каждого раздела в вербальной форме представляет принципы, модели или отличительные особенности (или взаимосвязи между ними), релевантные для данного раздела. Подобные «макрокомплексы» преимущественно основаны на стенограммах семинаров по креативности, которые Роберт Дилтс проводил в компании *Fiat* В целом, данный понятийный материал следует принципу получения «микроуровневых» структур и отличительных особенностей из «макроуровневых» моделей и структур. Как правило, модели являются отражением более глубоких принципов. Отличительная особенность, наблюдаемая или полученная аналитическим путем, – это более конкретный элемент информации, приобретающий значение за счет того, что является производной либо частью более крупной модели.



Типы упражнений и обучающей деятельности

Упражнения и обучающая деятельность в данной книге ставят целью проиллюстрировать ключевые понятия и воплотить понятийные модели и особенности. Обычно чтение книги воспринимается как относительно пассивный процесс. Однако для того, чтобы получить максимум пользы от чтения данного издания, важно принимать участие в предлагаемой деятельности. На самом деле эту книгу можно рассматривать как разновидность рабочей тетради. Полезно найти партнера или учебную группу, проделать предлагаемые упражнения вместе и сравнить результаты и впечатления.

Существует несколько типов упражнений, которые разделяются по тому, а) к какому классу принадлежит обучающая деятельность, б) на чем она сконцентрирована, в) каков тип учебного механизма задействован в ней и г) сколько ролей подразумевает эта деятельность и каковы эти роли.

В целом, можно выделить два основных класса обучающей деятельности.

1. *Исследовательская деятельность.* Здесь читатели совершают работу с минимально определенными задачами с целью установления поведенческого референтного опыта, который послужит интуитивным обоснованием для когнитивных комплектов (о них будет рассказано позднее). Исследовательские упражнения обеспечивают читателю переживания спонтанные, незамутненные, свободные от сознательных ожиданий того, что *предположительно может* случиться. Исследовательские упражнения способствуют развитию бессознательной компетентности.

2. *Прикладная деятельность,* в ходе которой читатели совершают работу с конкретными, определенными задачами, процедурами доказательства и явными процессуальными

инструкциями. Прикладные упражнения способствуют развитию осознанной компетентности и навыков, определяемых смесью когнитивных комплексов и других явлений референтного опыта.

Эмпирический акцент того или иного обучающего упражнения может ставиться на 1) воспоминании читателя, 2) внешнем актуальном опыте, имеющем место в режиме реального времени, или 3) на опыте «если бы», который сконструирован или придуман читателем.



В упражнении могут использоваться следующие виды *обучающих инструментов*:

- сценарии и рассмотрение примеров (*case studies*),
- анкетирование,
- поведенческие приложения,
- ролевые игры.

Тип инструмента, который используется в обучающей деятельности, выявляет различные измерения конкретного референтного опыта и фокусирует на них внимание читателя. Выбор инструмента для того или иного упражнения обусловлен типом навыка, который нужно активировать или развить (будь то понятийный, аналитический, наблюдательный, процедурный или интерактивный). К примеру, сценарии и изучение примеров помогают вырабатывать понятийные навыки; анкетирование способствует формированию аналитических навыков; поведенческие приложения ведут к развитию процедурных навыков; ролевые игры помогают усилить навыки наблюдения и интерактивности.

В дополнение к общим типам обучающих инструментов, которые могут быть использованы для той или иной деятельности, некоторые упражнения могут потребовать применения *микроинструментов*. Микроинструменты используются до, во время или после обучающей деятельности и могут включать в себя инструкции, проверочные листы, бланки для заполнения и т. п. Подобные микроинструменты могут служить способом а) планирования или подготовки той или иной деятельности, б) записи промежуточных результатов или планирования в процессе той или иной деятельности, в) организации или подтверждения результатов деятельности.

Количество и типы *ролей*, задействованных в конкретной обучающей деятельности или упражнении, обычно зависят от типа самой деятельности и используемого инструмента. В

перечень таких ролей, представленных в упражнениях данной книги, входят:

- 1) индивидуальная интроспективная роль;
- 2) пары ко-тренеров;
- 3) трио, состоящее из исследователя, гида и наблюдателя;
- 4) группа актеров в «Колбе», среди наблюдателей.

Интерактивные упражнения окажутся привычными для тех, кто уже знаком с подходом НЛП, поскольку зачастую именно эти упражнения составляют самую суть обучения НЛП. Новичкам же могут пригодиться инструкции по типичным ролям, используемым в упражнениях НЛП (и заложенным в ряд упражнений, включенных в данную книгу).

Инструкции по ролям, используемым в упражнениях и практиках

Исследователь

- Получайте доступ к переживаниям и действуйте согласно указаниям гида – при условии, что они уместны и экологичны.
- Включайтесь в переживания, в том числе воспоминания или воображаемые переживания; действуйте так, как если бы они происходили здесь и сейчас.
- Осознавайте собственные субъективные переживания и поведенческие проявления, меняя степени осознания.
- Выключайтесь из референтного опыта и говорите о том, что вы чувствовали как исследователь.
- Обеспечьте гиду обратную связь относительно 1) личного субъективного состояния или опыта, 2) субъективного восприятия успешности выполнения того или иного задания, 3) субъективного опыта относительно того, как сказались действия гида на внутреннем состоянии или поведении исследователя.

Гид

- Установите и поддерживайте раппорт с исследователем на всем протяжении упражнения или деятельности.
- Выявите опыт и реакции исследователя путем вербального и невербального взаимодействия.
- Помогите исследователю включиться в референтный опыт или выключиться из него.
- Наблюдайте и калибруйте вербальные и невербальные реакции исследователя.
- Займитесь «активным слушанием», т. е. перефразируйте вербальные описания, предоставленные исследователем, с тем чтобы получить обратную связь и подтвердить личное восприятие субъективного переживания исследователя.
- Проследите события, которые случились во время упражнения, путем перечисления ключевых элементов поведения исследователя и вербальных сообщений, которые имели место на всем протяжении упражнения.

Наблюдатель

- Присматривайтесь и прислушивайтесь к невербальным и вербальным реакциям исследователя на всем протяжении упражнения.
- Проследите основные наблюдения за поведением исследователя и сообщения в определенные моменты выполнения упражнения или деятельности.
- Сравните личные наблюдения с наблюдениями гида, чтобы создать «двойное описание».
- Время от времени записывайте свои наблюдения (т. е. делайте заметки, заполняйте

проверочные листы, стройте графики и т. п.).

Тренер (металичность)

Помимо выполнения заданий для наблюдателя наблюдайте за вербальным и невербальным поведением гида.

Все время следите за ходом выполнения задания и обеспечьте обратную связь как для гида, так и для исследователя относительно того, что повлияло на ход событий.

Будьте готовы в ходе упражнения оказать помощь гиду или исследователю, поделиться наблюдениями или дать необходимую обратную связь по их просьбе.

Обеспечьте обратную связь относительно вашего собственного восприятия способностей гида и определенных выше обязанностей.

Роли в упражнении НЛП Случай из трех ролей: исследователь, гид, тренер		
Исследователь (А): включается в переживание на основе инструкций гида (Б); не несет ответственности за письменный отчет об упражнении; обеспечивает обратную связь для Б относительно своих впечатлений; «переживает» даже давний или воображаемый опыт так, как будто это происходит здесь и сейчас.	Гид (Б): выявляет опыт исследователя (А) с помощью вопросов упражнения; наблюдает за вербальными/невербальными реакциями А; в ходе выявления осуществляет «активное слушание», чтобы «перефразировать» реплики А; подводит итог тому, что сказал А, чтобы установить связи между различными фазами опыта А; поддерживает состояние раппорта.	Тренер (В): поддерживает/консультирует Б при необходимости; наблюдает за невербальными/вербальными реакциями исследователя; проверяет наличие раппорта между А и Б; проверяет «качество» и схему выявления референтного опыта; обеспечивает обратную связь для Б в конце упражнения.

Когнитивные карты

Когнитивная карта представляет собой комбинацию последовательности операций, блок-схемы и «ментальной карты». Когнитивные карты фиксируют ключевые понятия и ключевые слова и визуально отражают взаимосвязи между ними, их последствия и цели. Примерами таких карт в данном предисловии служат карты «Контекстов упражнения» и «Ролей в НЛП». Зачастую визуальные когнитивные карты способны выявить и выразить такие взаимосвязи, которые трудно представить или сделать очевидными с помощью вербальных репрезентаций. Когнитивные карты в данной книге построил Джино, чтобы зафиксировать ход семинаров по креативности. Когнитивные карты – особый вклад Джино в эту книгу, не считая участия в построении схемы обучения.

Ключевые положения

Ключевые положения фиксируют основные идеи и понятия, которые представлены в каждом разделе. Здесь в максимально простой и доступной форме сконцентрированы задачи микроуровня обучения для каждого раздела. Даже просмотрев лишь цели обучения и бегло ознакомившись с картами и ключевыми положениями, вы сможете получить краткое, но исчерпывающее представление о каждом разделе.

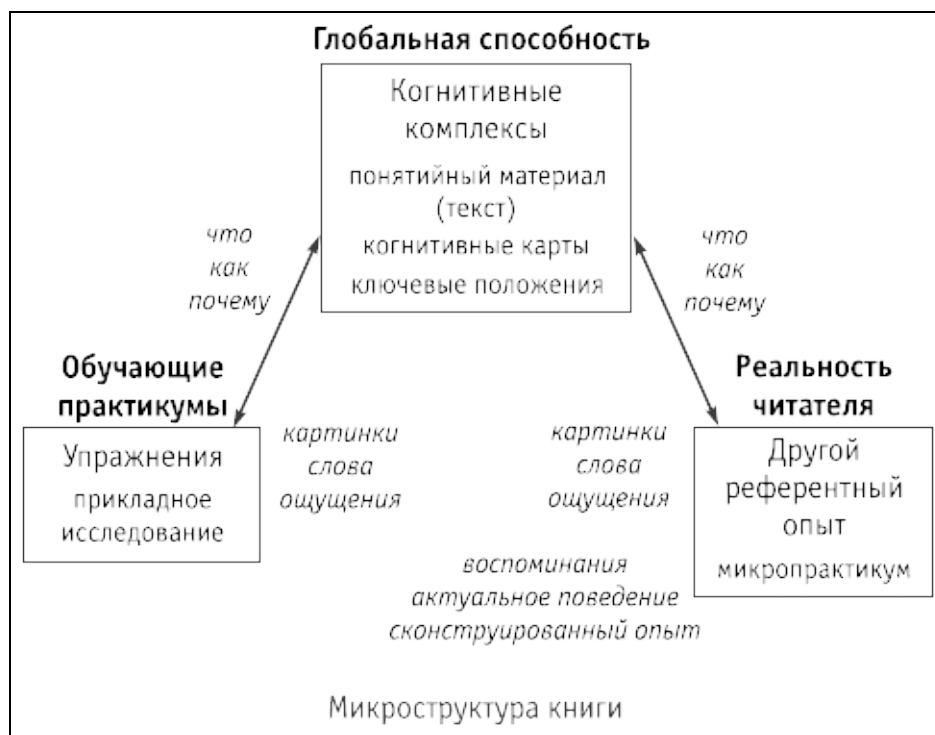
Микропрактикум

Цель микропрактикума – обеспечить возможность самостоятельного обучения со стороны читателя и придать еще большую глубину понятийному материалу книги. Микропрактикум по существу подразумевает использование памяти, воображения или текущего окружения для расширения восприятия читателем того или иного объекта:

- 1) исследуемой способности или навыка;
- 2) связи между глобальной способностью, которой читатель обучается, и упражнением или обучающей деятельностью;
- 3) связи между глобальной способностью, которой читатель обучается, и реальностью читателя;
- 4) связи между обучающей деятельностью и реальностью читателя.



Если вы найдете время, чтобы пролистать книгу и попробовать различные виды микропрактикумов, это намного повысит уровень вашего понимания и овладения понятиями и навыками, представленными в данной книге. Помимо расширения опыта, связанного с материалом, микропрактикумы предоставляют читателю отличную возможность самостоятельно изучить принципы и особенности, представленные в данной книге.



Эта книга стала для нас кульминацией увлекательнейшего приключения. Мы надеемся, что для вас она станет началом такого же приключения.

Роберт Дилтс, Санта-Крус, Калифорния

Джино Бониссоне, Милан, Италия

Июль 1993

Часть I

ЛИЧНАЯ КРЕАТИВНОСТЬ

Обзор части I

Часть первая направлена на то, чтобы:

1. Создать обоснование для понимания креативного процесса в целом.
2. Помочь читателям научиться применять ряд определенных принципов и методов для повышения личной креативности.

Часть первая состоит из 4 глав:

Глава 1. Определение области действия креативности. Задает общие принципы, особенности и условия для определения и исследования креативного процесса.

Глава 2. Структура креативного процесса. Вводит ряд моделей и особенностей, позволяющих определять различные уровни когнитивных структур в ходе личного креативного процесса, а также креативные стратегии других индивидуумов.

Глава 3. Физиология и креативность. Представляет упражнения, которые помогают 1) экспериментально развивать интроспективное осознание собственных поведенческих паттернов, связанных с креативностью, и 2) выявлять и наблюдать эти процессы в других индивидуумах.

Глава 4. Реализация личной креативности. Обеспечивает ряд стратегий и методов, позволяющих усилить и расширить личную креативность; эти стратегии основаны на креативном процессе Уолта Диснея.

Материал, рассматриваемый в части первой, основан на ряде **допущений** относительно креативности.

Допущения

Человеческая креативность представляет собой естественный непрерывный процесс, который обладает собственной структурой. Эта структура определяется взаимодействием между когнитивными картами и поведенческими паттернами.

Когнитивные карты содержат различные структурные уровни, одни элементы которых могут быть восприняты только через интроспекцию личных субъективных переживаний, другие же могут быть выявлены в процессе наблюдения за внешними проявлениями.

Субъективные когнитивные процессы сопровождаются микроповеденческими паттернами, которые поддерживают эти когнитивные процессы и обеспечивают связанные с ними внешние проявления.

Одного-единственного правильного способа проявлять креативность не существует. Напротив, есть множество стратегий, которые могут привести к креативным реакциям и результатам – в зависимости от характеристик конкретного индивидуума и контекста.

Личная креативность по существу является процессом обогащения и дополнения когнитивных карт, которыми каждый из нас пользуется в той или иной ситуации, а также процессом повышения степени поведенческой гибкости индивидуума, необходимой для того, чтобы поддерживать собственные мыслительные процессы и реакции на ограничивающие

факторы окружающей среды.

Понимание структуры когнитивных карт и взаимосвязей между ними и микроповеденческими паттернами позволяет нам моделировать и совершенствовать техники и методы прагматического усиления личной креативности в ходе выполнения практических задач.

Обзор главы 1



Основные задачи главы 1

1. Определить базовые теоретические и операционные рамки книги.
2. Связать базовую идею креативности и инновации с релевантными целями и задачами в реальности читателя.
3. Создать конкретный личный референтный **опыт** для процесса креативности.
4. Ввести ряд базовых практических определений и когнитивных моделей, связанных с креативностью, которые читатели могли бы соотнести с собственным личным опытом.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 1.1. Основы креативности

Ввести базовые понятия и **допущения** относительно креативности и креативного процесса. Определить основные цели и задачи книги.

Раздел 1.2. Определение нейролингвистического программирования

Ввести и определить базовые особенности и принципы НЛП как рабочей понятийной основы для этой книги.

Раздел 1.3. Предположения НЛП

Разъяснить допущения и предположения, которые легли в основу НЛП, и их значение применительно к креативности и **инновациям**.

Раздел 1.4. Исследование личной креативности

Предоставить специфический пример деятельности, позволяющий читателям испытать и исследовать собственные когнитивные и поведенческие паттерны, ведущие к конкретному творческому выражению.

Раздел 1.5. Макроструктура переживания и креативность (модель *TOTE*)

Ввести модель *TOTE* как основную операционную структуру, лежащую в основе целеориентированного поведения и креативности, и соотнести ее с референтным **опытом** читателя.

Раздел 1.6. Влияние различных уровней опыта на креативность

Ввести понятие различных уровней опыта и их влияния на процессы креативности и новаторства, соотнести их с референтным опытом читателя.

Раздел 1.1. Основы креативности

Воображение важнее знания.

Альберт Эйнштейн

Следы любого животного говорят о том, чем оно было; только следы человека говорят о том, что он создал.

J. Bronowski, The Ascent of Man

Оглядитесь по сторонам. Скорее всего, большая часть увиденного вами окажется в той или иной степени продуктом человеческой креативности: книги, здания, компьютеры, мебель, дороги, телевидение, телефоны, электрические лампочки, самолеты, музыка... Список бесконечен. Каждая из этих вещей когда-то существовала лишь в чьем-то воображении. Теперь они стали реальностью. Кажется, тут действительно есть что-то от волшебства. Как это происходит, благодаря чему? Данная книга расскажет вам о некоторых инструментах, превращающих мечты в реальность.

Высказывание Эйнштейна, приведенное выше, подразумевает, что знание без воображения бесполезно. Именно благодаря фантазии знание можно претворить в жизнь. Воображение и креативность – вот движущие силы перемен, адаптации и эволюции. Человеческая адаптивность – источник новых возможностей и надежды, мечтаний и свершений. Кроме того, это источник неуверенности и небезопасности.

При неумелом обращении воображение и креативность способны вызвать не меньше проблем, чем в других условиях – решить. На сугубо практическом уровне управление креативным процессом является одним из важнейших элементов успеха и выживания, с помощью которого как отдельные личности, так и организации стремятся приспособиться к стремительно нарастающим переменам в обществе и технологиях – на глобальном уровне.

Томасу Эдисону приписывают следующую часто цитируемую фразу: «Изобретение – это процент вдохновения на 99 % потения». Смысл этого высказывания заключается в том, что самая креативная деятельность является, по сути, **инкрементным** (*incremental*) процессом, который обладает определенной структурой и требует организации и постоянных усилий для своего поддержания. Во многих отношениях, однако, креативность рассматривалась до сих пор скорее как нечто эфемерное, неуловимое – загадочный *дар*, который либо есть, либо отсутствует, – а отнюдь не как набор навыков, которым можно распоряжаться и управлять открыто и систематически.

Разумеется, управление креативным процессом и развитие его ставят свои уникальные задачи и вопросы. Креативность склонна к индивидуализации. Мы стремимся постигать ее самостоятельно, собственным путем, и во многих случаях не вполне уверены в том, как именно мы делаем то, что делаем – в момент творчества. Большинство креативных людей не имеют представления о стратегиях, с помощью которых они творят. Широко известный факт: все, что мы делаем лучше всего, делается неосознанно. Мы не отдаем себе отчета в том, какие именно запутанные расчеты и программы помогают нам вести машину, выбирать блюдо из меню и даже удерживать равновесие при ходьбе. Критерием того, что мы научились что-то делать, служит

понимание, что мы перестали осознавать, как мы это делаем.

Например, при чтении этой книги вы наделяете смыслом слова, напечатанные на странице, но едва ли отчетливо осознаете – как именно вы это делаете. Когда мы говорим или пишем, мы составляем предложения согласно сложным синтаксическим правилам, не осознавая сопровождающие это действие процессы. Точно так же большинство из нас не отдадут себе отчета в правилах и стратегиях, которые влияют на нашу способность к креативному мышлению. Следствием этой ограниченности сознания является то, что наша способность к творчеству не зависит от вдохновения, настроения, количества часов, которые нам удалось проспать прошлой ночью, и т. п., а не чем-то управляемым с помощью волевого усилия. В результате явному управлению креативностью препятствуют следующие факторы.

1. Отсутствуют термины, которые описывали бы внутренние креативные процессы; из-за этого возникают трудности с обсуждением креативности с другими людьми, даже равными нам по интеллекту.

2. Трудно в явной форме научить других тому, что мы знаем о креативности и как это можно использовать в решении их собственных проблем.

3. В некоторых ситуациях мы оказываемся в «тупике», не имея ни малейшего представления о том, что делать дальше.

4. Трудно установить, кто именно из сотрудников обладает потенциалом и/или способностью внести свой вклад в решение конкретной задачи.

Цель этой книги – исследовать структуру и принципы креативности, чтобы усилить и расширить креативность отдельных лиц, команд и организаций. Использование поведенческих технологий НЛП позволяет нам сделать стратегии и действия, составляющие креативный процесс, более явными на ряде различных уровней. Среди конкретных задач – следующие:

1. Дать определение креативному процессу на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

2. Создать словарь, который бы поддерживал и усиливал креативный процесс.

3. Обеспечить ряд конкретных способов, с помощью которых люди могли бы более эффективно поддерживать, усиливать и направлять креативность индивидов и команд.

4. Определить способы идентификации различных типов креативных людей.

На индивидуальном уровне принципы, модели и навыки, которые будут рассматриваться в данной книге, могут послужить для того, чтобы:

1. Помогать людям расширять их карты мира.

2. Помогать людям раскрывать некоторые допущения и предположения, на которых основаны их карты реальности; особенно те, которые ограничивают их креативность.

3. Помогать людям находить способы увеличения собственной поведенческой гибкости и гибкости окружающих.

На профессиональном уровне задачи, которые требуют креативности, направлены как на решение проблем, так и на достижение определенных целей. В число распространенных организационных задач, ключевую роль в которых играет креативность, входят следующие:

1. Поиск и определение проблем.

2. Исследование цели и постановка цели.

3. Анализ возможностей.

4. Распределение рабочих заданий.

5. Прогнозирование состояния окружающей среды и создание сценариев.

Можно выделить такие относительные уровни креативности, как:

1. Личная креативность, в рамках которой человек действует в одиночку,
2. Со-креативность, когда два человека интенсивно работают вместе как партнеры,
3. Групповая или командная креативность, когда креативность является функцией координированности различных ролей и функций.

На профессиональном уровне принципы, модели и навыки, рассматриваемые в книге, можно применить к:

1. Стимулированию личной креативности: укрепление повседневной креативности и гибкости на индивидуальном уровне.
2. Управлению групповой креативностью: стимулирование новаторства в рамках динамического паттерна групп и команд.
3. Продвижению убеждений, установок и навыков, которые усиливают организационную креативность.

РАЗДЕЛ 1.1. КАРТА А



Ключевые положения

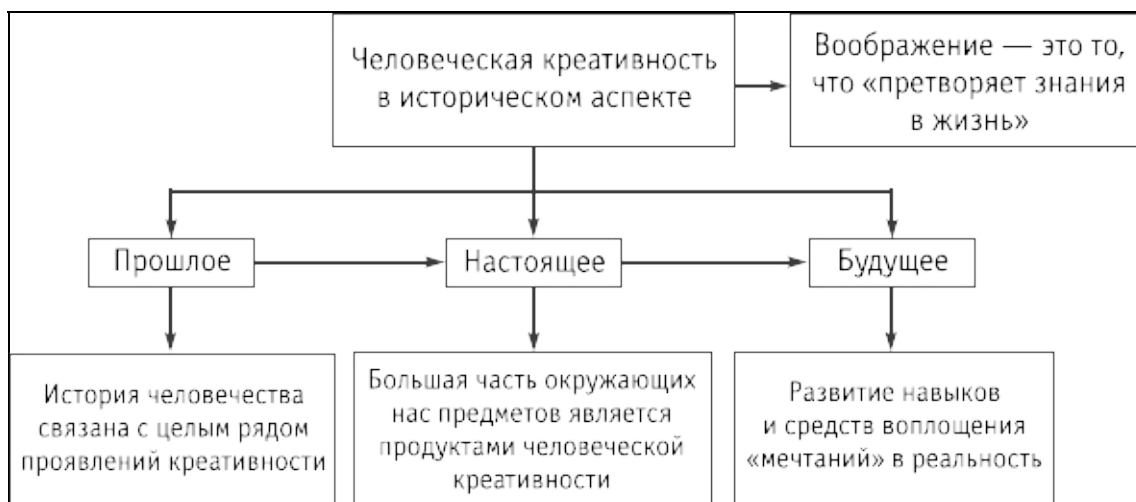
Следует различать процесс и результаты креативности.

Практикум

Выберите несколько объектов в вашем окружении и представьте или воспроизведите в памяти процессы, необходимые для создания этих объектов (т. е. базовое исследование, концепция, прикладное исследование, дизайн, инженерия, производство, сборка, маркетинг, распространение, установка и расположение в помещении).

Придумайте три примера креативных процессов и продуктов, которые получаются в результате этих процессов (например, сочинение музыки – симфония).

РАЗДЕЛ 1.1. КАРТА Б



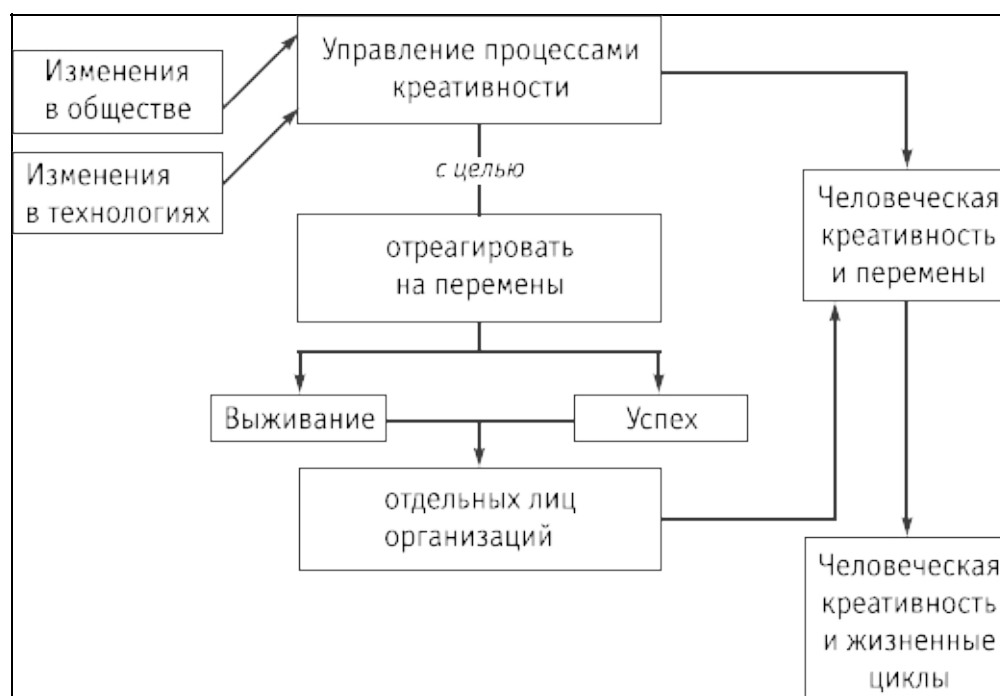
Ключевые положения

Креативность – естественный непрерывный процесс, который на всем протяжении истории человечества являлся решающим фактором выживания и успеха.

Практикум

Приведите какие-либо известные/признанные исторические примеры/случаи проявления креативности. А теперь – примеры из истории вашей организации.

РАЗДЕЛ 1.1. КАРТА В



Ключевые положения

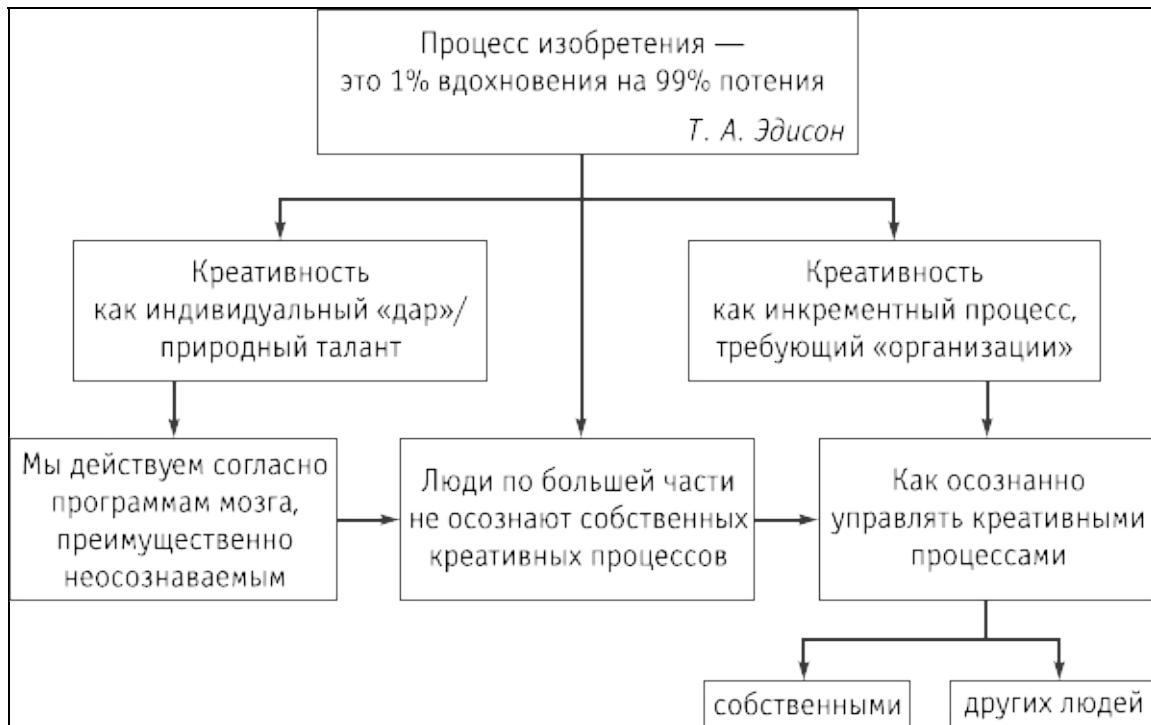
Креативность по существу есть управление переменами и реагированием на них. Креативность одновременно инициируется переменами и приводит к ним.

Практикум

Приведите пример креативной деятельности, которую вы ведете как частное лицо.

Приведите пример креативной деятельности, которую вы ведете как член команды или

РАЗДЕЛ 1.1. КАРТА Г



Ключевые положения

Креативность – результат неосознаваемых процессов, которые ведут к инсайту и вдохновению, а также осознанных процессов, которые требуют пошаговых действий и усилий.

Креативные процессы проистекают в психике отдельного человека либо являются результатом взаимодействия индивидов в группах, командах и организациях.

Практикум

Вспомните пример внезапного креативного инсайта, который произошел с вами лично.

Приведите пример креативного результата, над которым вы осознанно работали на протяжении какого-то времени.

РАЗДЕЛ 1.1. КАРТА Д



Ключевые положения

Явное управление личной и групповой креативностью возможно и необходимо, но сопряжено с определенными трудностями, поскольку требует расширения словаря и создания работающих моделей, связанных с процессом и структурой креативности.

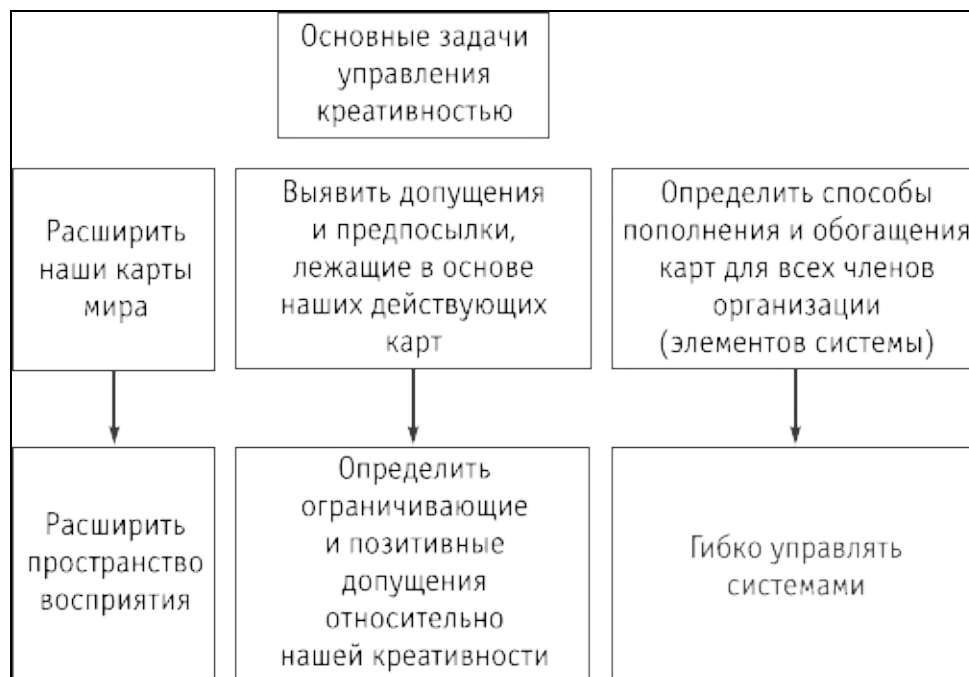
Продукты креативности поддаются описанию легче, чем внутренние процессы, порождающие их.

Практикум

Как бы вы описали собеседнику собственный креативный процесс?

Вспомните случай, когда вы пытались помочь партнеру более креативно или новаторски подойти к проблеме или идее. Довелось ли вам столкнуться при этом с затруднениями, и если да, то с какими?

РАЗДЕЛ 1.1. КАРТА E



Ключевые положения

Креативность есть функция нашего восприятия мира. Креативность является результатом расширения и обогащения 1) нашего восприятия; 2) наших допущений относительно того, что означает наше восприятие; 3) гибкости, с которой мы подходим к восприятию и допущениям.

Практикум

Приведите пример случая, когда бы вы изменили свое восприятие чего-либо так, что это позволило вам стать более креативным.

Приведите пример, когда бы вы помогли партнеру изменить или обогатить восприятие чего-либо.

Вспомните случай, когда вы осознали, что ваше допущение относительно чего-либо ненужным образом ограничивает вас, и изменили это допущение.

Вспомните случай, когда вы помогли кому-то определить и изменить ограничивающее допущение.

В каких областях, по вашему мнению, вы или система, элементом которой вы являетесь, обладает наибольшей гибкостью?

В каких областях вам хотелось бы обрести большую гибкость – для себя или системы?

РАЗДЕЛ 1.1. КАРТА Ж



Ключевые положения

Существует ряд контекстов, в которых креативность востребована и используется на организационном уровне. Эти контексты подразумевают различные комбинации отношений и элементов задач.

Относительное измерение креативности позволяет выделить 1) личную креативность, в рамках которой человек действует самостоятельно; 2) со-креативность, когда два человека интенсивно работают вместе как партнеры; 3) креативность в рамках группы или команды, т. е. функцию координированности различных ролей и функций.

Задачи, требующие креативности, могут быть ориентированы как на решение проблем, так и на достижение целей. Среди распространенных видов организационных задач, в которых ключевую роль играет креативность, можно назвать такие, как:

- 1) поиск и определение проблем;
- 2) исследование цели и постановка цели;
- 3) анализ возможностей;
- 4) распределение рабочих заданий;
- 5) прогнозирование состояния окружающей среды и создание сценариев.

Когда процессы креативности отделены от содержания, одни и те же креативные стратегии могут применяться в различных контекстах; несмотря на это, стратегия, эффективная для достижения одного типа цели, не может быть столь же эффективной для других целей.

Практикум

Приведите пример **инновации**, которую вы осуществили лично.

Приведите пример чего-либо, созданного вместе с партнером.

Приведите пример ситуации, когда вы работали в группе или команде по созданию чего-либо или занимались креативным решением проблемы.

Каким образом различные относительные контексты влияют на процесс креативности? Какие черты креативного процесса одинаковы для этих контекстов?

Какой тип задач, по вашему мнению, позволял вам быть наиболее креативным в последнее время?

1. Поиск и определение проблем.
2. Исследование цели и постановка цели.
3. Анализ возможностей.
4. Распределение рабочих заданий.
5. Прогнозирование состояния окружающей среды и создание сценариев.

Какой тип актуальных для вас задач требует наибольшей креативности или инновационного мышления?

Какие ситуации или задачи предположительно потребуют от вас креативности в будущем?

Вернитесь к какому-нибудь из уже приведенных вами примеров креативного мышления в той или иной ситуации. Какие элементы креативного процесса, задействованные в этом контексте, вы могли бы с наибольшей легкостью перенести в другой контекст? Какие было бы труднее всего перенести?



Ключевые положения

Специфическими задачами данной книги являются следующие:

1. Исследовать и дать определение креативным процессам 1) отдельных лиц, 2) между отдельными лицами, 3) в группах.
2. Создать 1) словарь, 2) понятия и 3) модели, позволяющие поддерживать креативные процессы и управлять ими.
3. Определить способы, с помощью которых можно наблюдать/моделировать личную креативность и креативность других людей.
4. Определить способы, с помощью которых можно переносить креативные способности из одного контекста в другой, передавать их другим людям.
5. Научиться «развивать» индивидуальные паттерны креативного мышления.
6. Научиться творчески взаимодействовать с различными людьми.
7. Пропагандировать убеждения и установки, поддерживающие креативность.

Практикум

Определите конкретные персональные и интерактивные контексты, в которых вы хотели бы применять знания, полученные из этой книги. Составьте список этих контекстов на листке бумаги.

Какие элементы креативных процессов вам труднее всего описать или объяснить? Как именно возможность открыто и внятно говорить о креативных процессах облегчила бы вашу работу?

Какие элементы креативных процессов вам труднее всего осуществлять?

Какие элементы творческой деятельности, в которой вы лично принимаете участие, вам труднее всего контролировать?

На ваш взгляд, за чем необходимо следить во время осуществления креативного процесса?

Что именно вы хотели бы узнать о собственных стратегиях креативного мышления?

Какую часть креативных процессов (собственных или осуществляемых другими) вам больше всего хотелось бы научиться моделировать?

Какие конкретные креативные способности, на ваш взгляд, было бы важнее всего научиться

переносить из контекста в контекст в ваших производственных условиях? Какие именно контексты вы имеете в виду?

Какие креативные способности важнее всего научиться передавать другим людям? Кому именно?

Какие элементы креативного мышления вы хотели бы при возможности обогатить?

Какие паттерны креативного мышления в группе или команде, на ваш взгляд, нуждаются в расширении и обогащении?

Приведите пример конкретных взаимодействий, в которых вам хотелось бы проявлять большую креативность.

Какие из установок и убеждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени поддерживают креативность? Какие, наоборот, препятствуют ей?

Каковы ваши конкретные убеждения и установки относительно креативности?

Раздел 1.2. Определение нейролингвистического программирования

Модель креативности, которую нам предстоит исследовать, базируется на принципах и **понятиях** нейролингвистического программирования, которое появилось на свет в Калифорнии в начале 1970-х гг. В основе этой модели лежат исследования ряда основных аспектов человеческого существования. НЛП создали два человека, лингвист Джон Гриндер и математик Ричард Бэндлер (занимающийся также гештальт-терапией).

Название «нейролингвистическое программирование» подразумевает интеграцию трех совершенно различных научных областей.

Элемент «нейро» в нейролингвистике относится к нервной системе. Значительная часть НЛП связана с пониманием и использованием принципов и паттернов нервной системы. Согласно НЛП, мышление, творчество, создание представлений и все остальные когнитивные процессы являются результатом выполнения нервной системой определенных программ. Человеческий опыт представляет собой комбинацию или синтез информации, которую мы получаем и обрабатываем с помощью нервной системы. На практике это связано с восприятием мира – с помощью зрения, осязания, слуха, обоняния и вкуса.

Нейролингвистическое программирование связано также с *лингвистикой*. С точки зрения НЛП язык в ряде аспектов является продуктом нервной деятельности; кроме того, он стимулирует эту деятельность и придает ей форму. Разумеется, будучи в каком-то смысле управляющим элементом, язык служит одним из первичных способов активации или стимуляции нервной системы других людей. Таким образом, креативность связана с тем, что происходит внутри нервной системы человека. Кроме того, креативность имеет отношение к языку и тому, как мы используем его в обучающих целях, для стимуляции и вербализации различных видов понятий, целей и проблем, связанных с креативным процессом.

Это приводит нас к понятию *программирования*. Нейролингвистическое программирование основано на идее о том, что процессы человеческого слуха, памяти, креативности являются функцией программ – нейролингвистических программ, которые с большей или меньшей эффективностью служат для достижения тех или иных задач или результатов. Таким образом, мы взаимодействуем с миром посредством наших внутренних программ. Мы реагируем на проблемы, основанные на этих внутренних программах. Мы приходим к новым идеям соответственно типам созданных нами программ – и важно учитывать, что не все программы равноценны. Разные люди используют для решения своих проблем различные программы. Кроме того, одни программы более эффективны для осуществления той или иной деятельности, чем другие.

Проблемная область НЛП берет свое начало из моделирования навыков человеческого мышления. Нейролингвистический процесс моделирования включает в себя исследование работы мозга («нейро») посредством анализа лингвистических паттернов («лингвистический») и невербальной коммуникации. Результаты этого анализа затем претворяются в пошаговые стратегии или программы («программирование»), которые позволяют передавать тот или иной навык другим людям или переносить его в другие области применения.

НЛП предоставляет нам способ, минуя поведенческое содержание человеческих поступков, обращать внимание на невидимые силы, которые стоят за этими поступками; на структуры мышления, которые обеспечивают нашу эффективность. Структуры и терминология НЛП позволяют нам моделировать релевантные психические стратегии, используемые креативными и новаторски мыслящими людьми; мы получаем возможность говорить об этих внутренних процессах, стимулировать их и систематизированно управлять ими.

Большинство методик и инструментов НЛП являются производными от так называемого «моделирования». Изначально подход НЛП предполагал моделирование эффективного поведения и когнитивных процессов, которые стоят за ним. НЛП выросло из моделирования поведенческих проявлений выдающихся психотерапевтов – тех, кто особенно эффективно помогал другим людям добиться значимых перемен в жизни. Немалая часть вклада НЛП в менеджмент приходится на области коммуникативных навыков, личностного развития и педагогического мастерства.

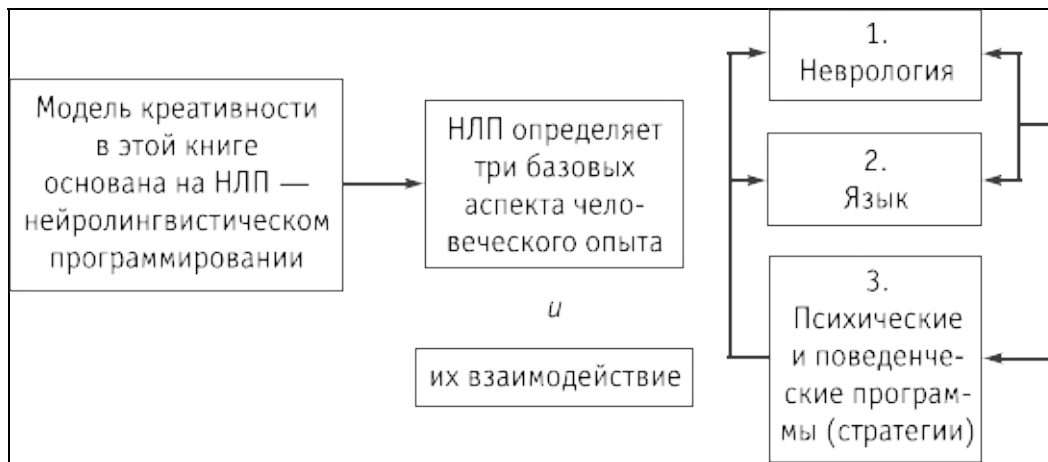
Что касается креативности, мы можем применять принципы и особенности НЛП для того, чтобы исследовать закономерности нервной системы, языка и различных программ – как наших собственных, так и программ, используемых другими людьми. НЛП позволяет нам:

1. Повысить собственную креативность.
2. Обрести способность осознавать и фиксировать способы проявления креативности в тех или иных областях.
3. Переносить эти способы в другие области.
4. Научиться стимулировать и поощрять креативность в других людях.

Поскольку НЛП является производным от неврологии, лингвистики и когнитологии, существуют определенные области пересечения между этой и другими системами в психологии. Также нейролингвистическое программирование заимствовало принципы компьютерного программирования и теории систем. Целью НЛП является синтез различных видов научных теорий и моделей. Совмещение различных теорий в едином процессе – одно из основных достоинств НЛП. Более того, нейролингвистическое программирование сосредоточено на моделировании эффективных стратегий, позволяющем переносить их в другие контексты и адаптировать без затруднений. Система убеждений НЛП строится на том, что, несмотря на различия в физическом облике, биографии или личном опыте, все мы обладаем рядом общих черт на процессуальном уровне. И на этом уровне мы можем на самом деле научиться думать так, как думал Альберт Эйнштейн. Вполне возможно, что великому ученому понадобился опыт всей его жизни, чтобы создать программы, с помощью которых была открыта и сформулирована теория относительности. Однако коль скоро программа уже разработана, мы можем понять ее принцип и структуру, затратив на это гораздо меньше времени, чем когда-то затратил Эйнштейн.

Таким образом, с одной стороны, НЛП устанавливает и оценивает индивидуальные различия и стили креативности, а с другой – утверждает, что мы можем перенимать опыт других людей благодаря сходным базовым элементам нервной системы.

РАЗДЕЛ 1.2. КАРТА А



Ключевые положения

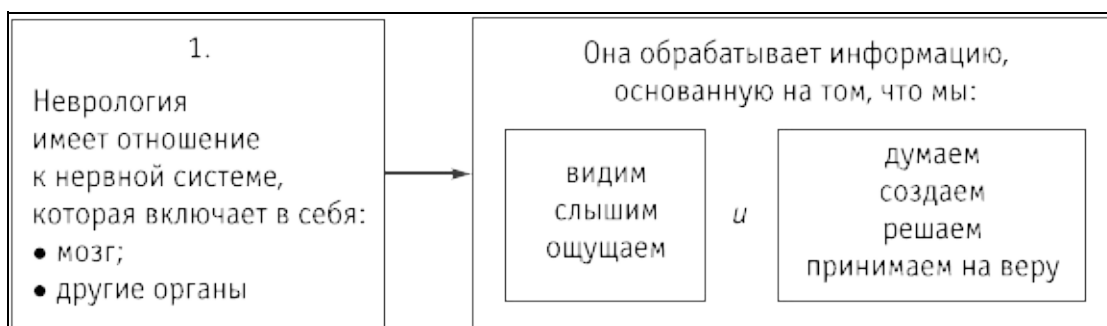
Название «нейролингвистическое программирование» связано с тремя фундаментальными компонентами человеческого опыта: неврологией, языком, а также психическим и поведенческим программированием.

Практикум

Каким образом вы преимущественно осознаете деятельность собственной нервной системы в настоящий момент?

Посмотрите на любой предмет в вашем окружении и осознайте разницу между тем, на что вы смотрите, и процессом, благодаря которому вы видите эту вещь. Мысленно проследите путь, по которому нервная система принимает визуальную информацию от ваших глаз и передает ее мозгу. Повторите это же упражнение с другими органами восприятия.

РАЗДЕЛ 1.2. КАРТА Б



Ключевые положения

Неврология связана с нервной системой, которая включает в себя мозг и органы восприятия.

Практикум

Как вы осознаете собственный мыслительный процесс?

Осознаете ли вы формирование образов в вашем мозгу в процессе обдумывания чего-либо?

Осознаете ли вы, что слышите внутренние звуки? Осознаете ли вы собственные ощущения?



Ключевые положения

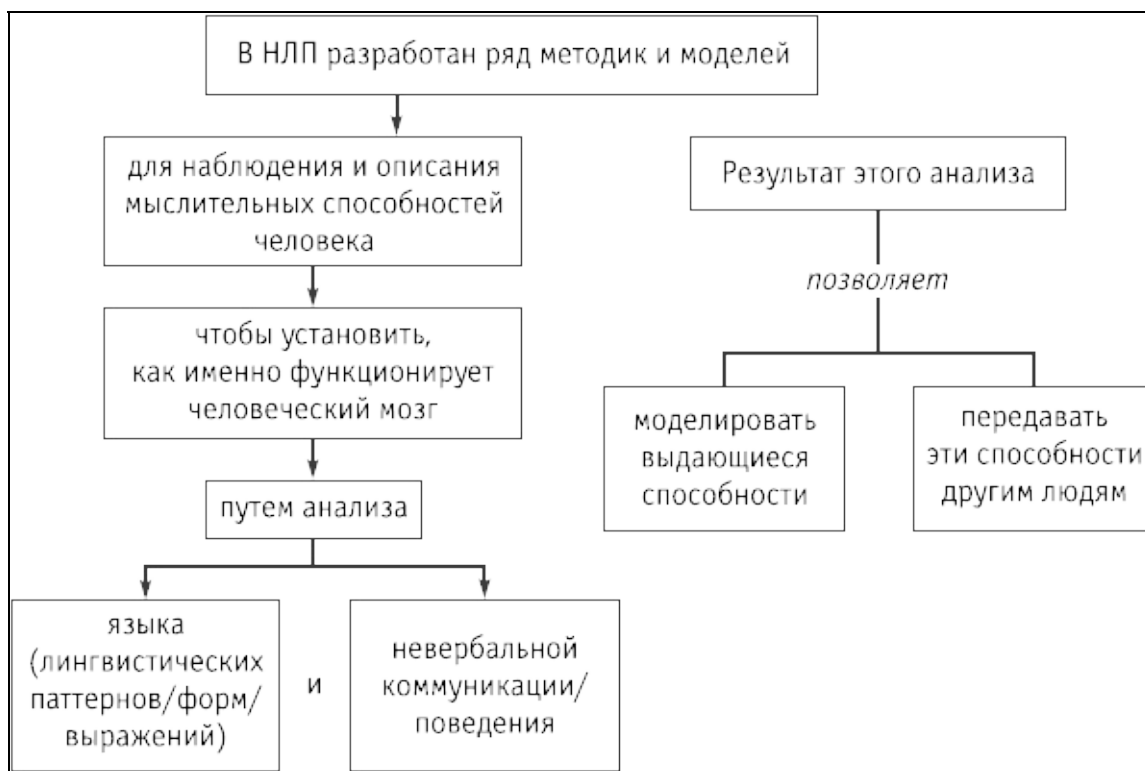
Язык связан как с коммуникацией, так и с мышлением. Он является продуктом нервной системы и в то же время формирует ее.

Программы представляют собой укоренившиеся последовательности и паттерны взаимодействия между неврологией и языком, которые формируют наши когнитивные карты и поведение.

Некоторые программы являются осознанными, другие работают за гранью осознания.

Практикум

Как вы используете язык в момент обдумывания чего-либо?



Ключевые положения

В НЛП разработан ряд методик и моделей, основанных на навыках наблюдения за паттернами вербальной и невербальной коммуникации. Базовыми задачами процесса НЛП являются следующие: 1) моделировать эффективные способности и 2) передавать эти способности другим людям.

Практикум

На какой вид невербальной коммуникации вы чаще всего обращаете внимание?

Какие виды креативных способностей вы хотели бы научиться моделировать?

Какие виды креативных способностей вы хотели бы научиться передавать другим людям или стимулировать в них?



Ключевые положения

В модели НЛП управление креативностью является функцией того, «как» мы используем язык и неврологический или когнитивный процессы, чтобы 1) воспроизвести и обогатить карты проблемы или цели; 2) выразить или вербализовать процессы, которые стимулируют креативное мышление; 3) повысить личную эффективность и научиться управлять изменениями в своей жизни.

Практикум

Какие виды собственной деятельности вы хотели бы усовершенствовать за счет большей креативности или новаторского подхода?

Какие области вашей жизни или системы, элементом которой вы являетесь, наиболее подвержены изменениям?

Раздел 1.3. Предположения НЛП

НЛП основано на ряде базовых предположений относительно людей и реальности; эти допущения имеют важнейшее значение для управления креативностью. Стартовым для НЛП является следующее допущение: карта не есть территория. Люди не могут в полной мере познать реальность, потому что вынуждены воспринимать ее через органы чувств, возможности которых ограничены. Пчела воспринимает совершенно другую реальность, поскольку вся система восприятия пчелы отлична от человеческой. Составляя карты окружающей реальности, мы можем опираться только на ту информацию, которую воспринимаем в ощущениях, и на то, как мы связываем эту информацию с личными воспоминаниями и другими переживаниями. Следовательно, мы склонны реагировать не на реальность как таковую, а скорее на собственные карты реальности.

У каждого из нас есть собственное мировоззрение, основанное на внутренних нейролингвистических картах, построенных нами же. Именно эти нейролингвистические карты – в большей мере, чем сама реальность, – определяют то, как мы интерпретируем мир, реагируем на него и наделяем смыслом собственное поведение и переживания. Таким образом, в большинстве случаев не внешняя реальность ограничивает нас или наделяет могуществом, а внутренняя карта этой реальности.

Базовая идея НЛП в отношении креативности заключается в том, что если вы способны расширить или усовершенствовать собственную карту, вы сможете воспринимать большее количество альтернатив в той же самой реальности. Поэтому ряд инструментов, которые нам предстоит изучить, служат для расширения, обогащения и дополнения наших карт. Базовое предположение НЛП гласит: чем шире и богаче ваша карта мира, тем больше возможностей справиться с любыми трудностями предоставляет вам реальность.

Составленная карта позволяет совершать поступки – и в то же время ограничивает способ восприятия их. С одной стороны, составление карт повышает результативность наших действий. С другой стороны, существующие карты могут начать ограничивать нашу способность воспринимать новые возможности и перспективы. Знание чего-либо способно одновременно приносить пользу и служить ограничивающим фактором.

К примеру, если вы хотите проявить креативность в сфере физики частиц, для начала вам потребуется определенное количество базовых знаний и информации, на основе которых вы в действительности сможете проявлять креативность. Однако парадокс заключается в том, что приобретение знаний может начать предопределять ваши суждения в этой области и, по сути, препятствовать креативности. Широко известен тот феномен, что зачастую наиболее креативными в той или иной области или отрасли оказываются дилетанты – люди, не имеющие специального образования. Проявить креативность им позволяет «не-замыленный» взгляд.

Вторым базовым предположением НЛП является то, что жизнь и сознание – системные процессы. Иными словами, мы представляем собой систему взаимодействий и в то же время являемся системами внутри более крупной системы. Взаимодействия внутри человека и между ним и его окружением имеют системную природу и организуются по определенным системным принципам. Наши организмы, межличностные отношения и сообщества формируют своего рода экологию систем и подсистем, все компоненты которой взаимно влияют друг на друга. Креативность является естественным продуктом этого процесса систематического взаимодействия и взаимодействий между системами. Ни на одном уровне невозможно полностью изолировать одну часть системы от других. Очевидно, что сотрудники компании подвержены влиянию многих аспектов окружающей их системы. Частью процесса стимуляции и поощрения креативности является способность учитывать не только процессы, происходящие внутри индивида, но и те влияния, которые оказывает на него окружающая система. Например, если поместить креативного человека в ту или иную систему, система может либо усилить креативность, либо затруднить ее проявление. Необходимо принимать во внимание всю систему взаимодействий, которая стимулирует, поощряет и высвобождает творческий процесс.

Закон необходимого разнообразия

Один из принципов теории систем носит название «закон необходимого разнообразия» (Ashby, 1956). Этот принцип играет важнейшую роль в управлении креативностью. Большинство менеджеров согласятся с тем, что, с одной стороны, процесс креативности и инноваций необходим для того, чтобы компании росли, новые технологии развивались, а сотрудники организаций могли адаптироваться к изменчивому миру. С другой стороны, креативность и инновации способны создать массу проблем, если выйдут из-под контроля. Можно оказаться слишком креативным человеком или неумеренным новатором в своей деятельности. Креативность может обладать разрушительным эффектом. Необходимо каким-то образом определить разумную меру креативности, достичь равновесия и сохранять его в контексте всей системы.

Согласно закону необходимого разнообразия, нам приходится постоянно варьировать действия и процессы, которые мы используем для достижения своих целей. Даже процессы, зарекомендовавшие себя как эффективные в прошлом, могут утратить свою эффективность ввиду изменений окружающей среды или внешней системы.

Иными словами, былой успех принадлежит к числу «ловушек», или ограничителей, для креативности. Легко поверить, что прежде успешный метод сохранит свою продуктивность и в дальнейшем. Однако в результате изменения окружающей системы эффективные ранее методы перестают работать.

Все это говорит о том, что креативность – необходимый и непрерывный процесс. В частности, закон необходимого разнообразия подчеркивает, что «для того, чтобы успешно адаптироваться к миру и выживать, элемент системы нуждается в определенном минимальном количестве гибкости, и эта гибкость должна быть пропорциональна потенциальному изменению или неопределенности остальной части системы». Иными словами, человек, желающий достичь определенной цели, должен иметь в запасе несколько способов добиться желаемого. Количество способов достижения результата зависит от количества изменений, которые могут произойти в системе, внутри которой находятся человек и его цель. Приведем простой пример: представим, что вы задалась целью отнести стул на другой конец комнаты. Если окружающая среда не изобилует разнообразием, для решения этой задачи не потребуются особой гибкости. Вы просто поднимаете стул и несете его через комнату по прямой. Однако если бы дело происходило в Калифорнии в момент землетрясения, вам понадобился бы большой запас потенциальной вариабельности ввиду изменений, которые претерпевает окружение. Например, по дороге вам приходилось бы уворачиваться от падающей штукатурки. Гибкость – необходимое условие для приспособления и выживания.

Важно отметить, что креативность – это процесс оценивания взаимоотношений между элементами системы и самой системой. Фактически в периоды изменений и в соответствующих контекстах процесс инноваций и креативности приобретает еще большую значимость.

Еще одним следствием закона необходимого разнообразия является то, что член системы, обладающий наибольшей гибкостью, чаще всего играет роль каталитического элемента системы – подобно ферзю в шахматах. Этот принцип значим для лидерства. Способность быть гибким и чувствительным к переменам особо важна для управления самой системой.

Ключевым аспектом управления креативностью оказывается следующий: каково оптимальное соотношение между готовностью к изменениям и такими ценностями, как «последовательность» и «конгруэнтность» поведения? Ответ на этот вопрос напрямую связан с «точкой гибкости». Человек, последовательный в стремлении достичь своей цели, должен проявить гибкость в методах. Вопрос в том, на каких уровнях мы способны быть гибкими. В каком-то смысле, место приложения гибкости определяется тем, где именно вы намерены быть негибкими. Представим себе, что человек намерен приобрести компетентность в лидерстве или мотивировании людей и этого намерения стойко придерживается. Ему придется проявить гибкость в том, чтобы адаптироваться к различным мотивациям различных людей, а также к различным окружениям.

Можно провести аналогию с музыкантом, который стремится быть последовательным в том, чтобы неизменно получать определенный звук определенного качества. Такому музыканту придется приспособливаться к акустическим особенностям различных концертных залов, различных музыкальных инструментов и т. п. Действительно компетентный человек вынужден проявлять гибкость в одних областях и ригидность – в других. Таким образом, понятие «креативность» следует рассматривать в контексте всей системы.

Компетентность включает в себя последовательность. Однако проявляя последовательность

в одной области, мы должны проявить гибкость в другой области, чтобы приспособиться к неизменной части системы.

Приведем конкретный пример. Небоскребы в Калифорнии должны обладать сейсмоустойчивостью. Чтобы здание устояло при подземных толчках, строителям приходится закладывать такой фундамент, который выдерживает линейные колебания амплитудой 16 футов. Один из настоящих секретов эффективного управления креативностью заключается в том, чтобы определить – какой элемент системы следует сделать гибким. В конечном счете, это вопрос экологии.

РАЗДЕЛ 1.3. КАРТА А



Ключевые положения

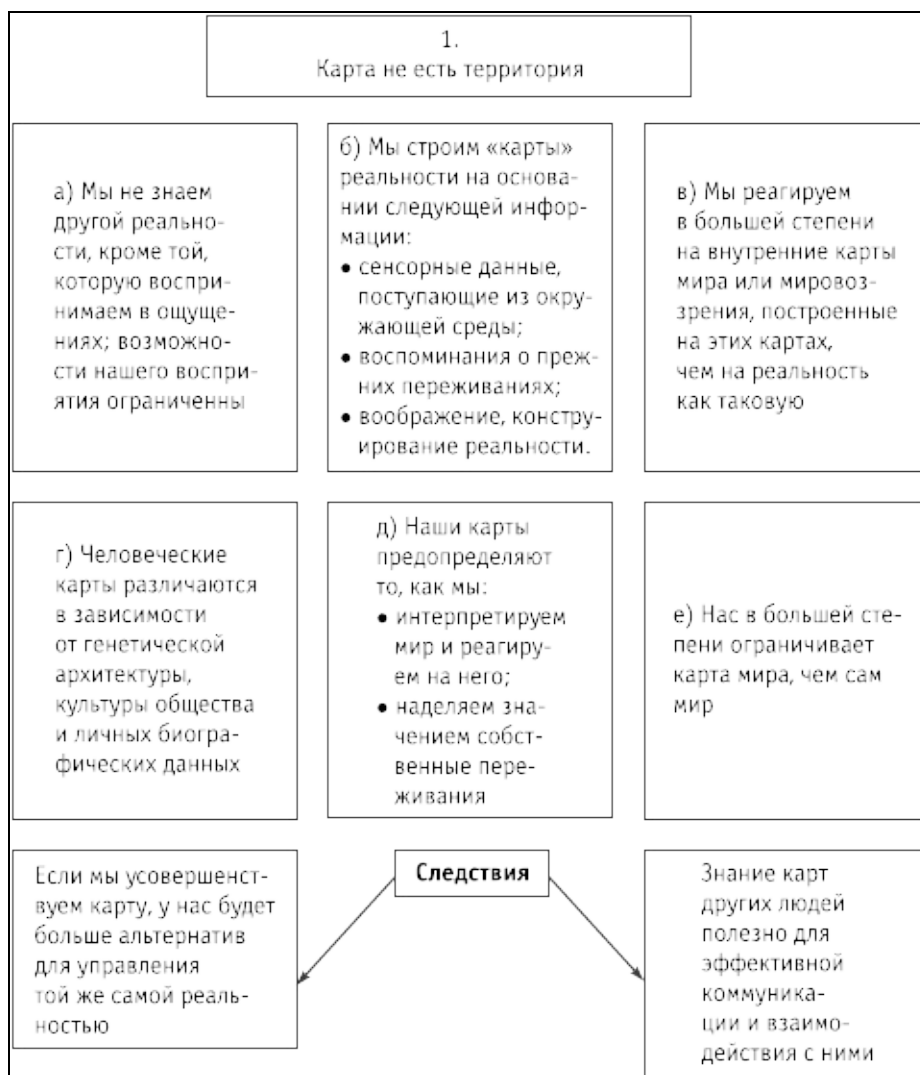
Инструменты, модели и техники НЛП основаны на нескольких базовых предположениях относительно отдельных людей, того, как они действуют и взаимодействуют друг с другом и с миром.

Практикум

Подумайте о взаимосвязи между автомобильной картой, которой вы пользуетесь, и территорией, которую она отражает.

Приведите примеры других карт, которыми вы пользуетесь.

РАЗДЕЛ 1.3. КАРТА Б



Ключевые положения

Базовое предположение НЛП гласит: карта не есть территория; когнитивные карты мира, которые мы создаем, полезны, но необязательно в точности соответствуют окружающему нас миру.

Наши внутренние карты определяют то, как мы реагируем на мир, в особенности это касается ситуаций, связанных с будущим.

Практикум

Вспомните ситуацию, когда ваша внутренняя модель мира в действительности не совпадала бы с окружающим миром.

Вспомните случай, когда вы изменили или расширили внутреннее мировоззрение, и это сделало вас более эффективным или гибким.

РАЗДЕЛ 1.3. КАРТА В



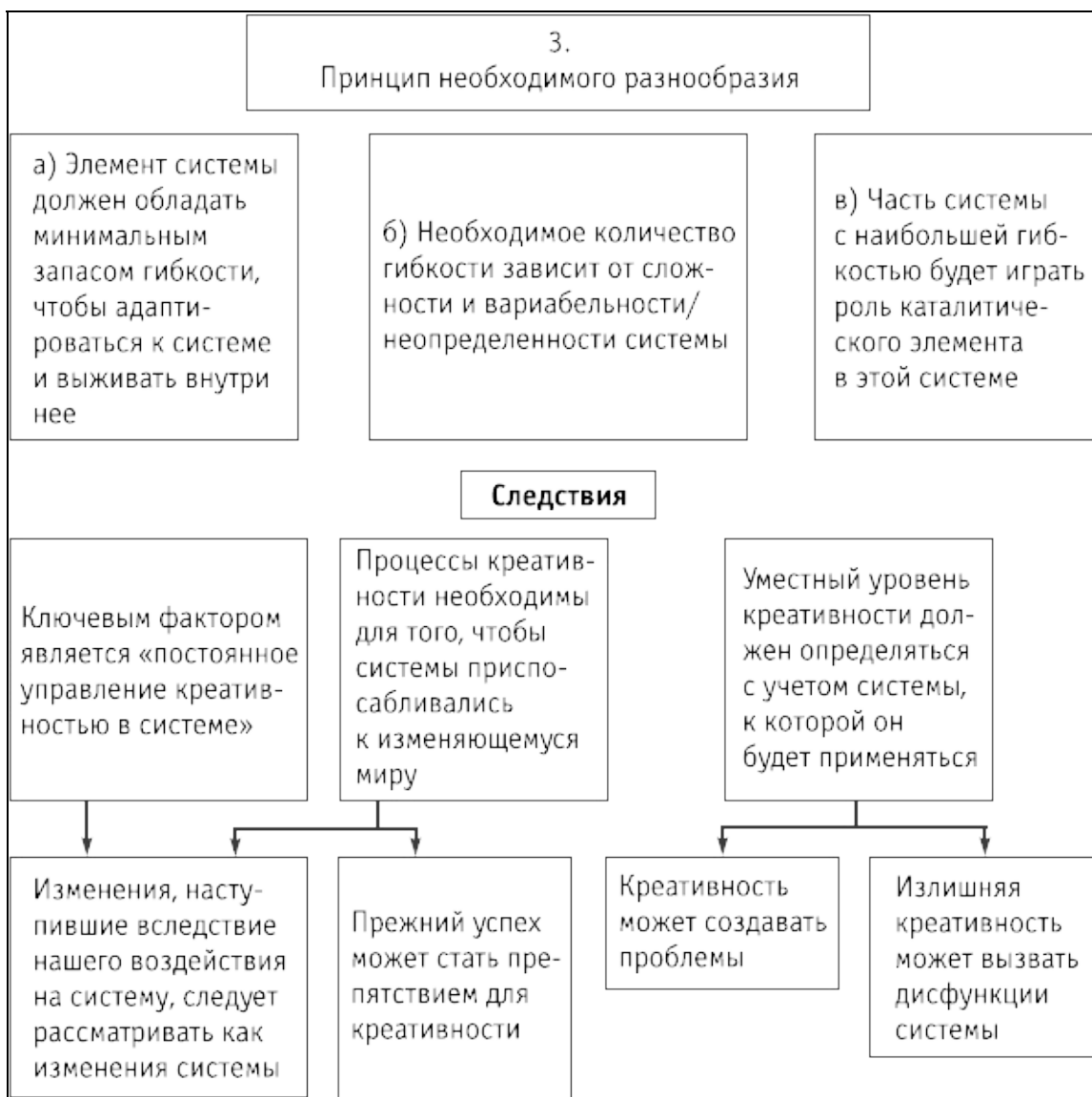
Ключевые положения

Еще одним базовым предположением НЛП является то, что жизнь и сознание представляют собой системные процессы. Креативные процессы и организации состоят из обоюдно взаимодействующих и взаимозависящих элементов.

Практикум

Приведите примеры обоюдно интерактивных систем, где изменение одной части влечет за собой изменения в других частях (например, мобильный телефон, мотор автомобиля и т. п.).

РАЗДЕЛ 1.3. КАРТА Г



Ключевые положения

Элемент системы должен обладать определенным минимальным количеством гибкости, необходимым для того, чтобы выжить и адаптироваться к изменениям системы. Количество гибкости прямо пропорционально вариабельности системы.

Практикум

Вспомните случай, когда для достижения определенной цели вам пришлось отказаться от прежде эффективного способа и выбрать совершенно другой, потому что система, окружающая вас, претерпела определенные изменения.



Ключевые положения

Люди отличаются друг от друга и обладают различными программами, допущениями и навыками, однако их объединяют общие базовые психические структуры, которые позволяют моделировать эффективные когнитивные стратегии и перенимать их у других.

Практикум

Приведите пример какой-либо деятельности, эффективному ведению которой вы научились у другого человека. В чем вам удавалось действовать в точности так же, как ваш «учитель»? В чем вам пришлось откорректировать метод действия с учетом индивидуальных различий?

Вспомните человека, который от вас очень сильно отличается, но с которым вы поддерживаете хорошие отношения.

В чем вы похожи? Что вас отличает друг от друга?

Какие элементы модели НЛП кажутся вам интуитивно очевидными?

По отношению к каким элементам модели НЛП вы настроены наиболее скептически?

Раздел 1.4. Исследование личной креативности

Богатство нашего воображения основано на способности нашего сознания составлять карты. Мы строим карты, пользуясь информацией пяти органов чувств, или *репрезентативных систем*: зрения, слуха, осязания, вкуса и обоняния. Наши чувства составляют форму или структуру мышления, если противопоставить ее содержанию. Любая мысль независимо от ее содержания оказывается функцией картинки, звука, ощущения, запаха или вкуса, а также того, как эти репрезентации связаны между собой. Мы постоянно связываем между собой сенсорные репрезентации, чтобы с их помощью строить и обновлять карты реальности. В основе этих карт лежит обратная связь, которую мы получаем от сенсорного опыта.

Задача первого упражнения, которое вам предстоит проделать, заключается в том, чтобы самостоятельно исследовать взаимосвязи между особенностями и принципами, описанными

мною к этому моменту, и личным опытом креативности. Помните, что психические процессы, порождающие креативность, нередко лишь косвенно связаны с тем, что вы делаете. Зачастую творческие идеи приходят к вам в момент размышлений о чем-то совершенно другом. Данное упражнение может поначалу показаться достаточно отвлеченным и никак не связанным с вашей профессиональной реальностью, однако его задача – посредством конкретной несложной деятельности выявить некоторые принципы креативности и просветить вас относительно ваших личных стратегий креативности.

Любые творческие акты требуют мобилизации нервной системы для того, чтобы взаимодействовать с окружением или вносить в него изменения. В системе убеждений НЛП креативность есть креативность вне зависимости от того, где она применяется. Креативный процесс, служащий для приготовления пищи, имеет непосредственное отношение к креативным процессам, которые используются при организации команды или разработке нового продукта. К примеру, способность Моцарта сочинять музыку включала своего рода организационную креативность, имеющую немаловажное значение для любого, кто организует группы людей на процессуальном уровне. Проводя исследования лидерства в компании *Fiat*, я был по-настоящему восхищен, обнаружив, что один из топ-менеджеров компании, Гиделла (Ghidella), обладает двумя хобби, представляющими чрезвычайный интерес в связи с побочными эффектами креативного процесса. Одним из хобби топ-менеджера была классическая музыка. Другим – нейрофизиология. Интересно, что на процессуальном уровне структуры музыки и нервной системы любопытным образом связаны со структурированием организации. Можно даже предположить, что для успешного решения организационных проблем менеджер должен обладать дополнительными областями креативности.

Упражнение. Исследование личной креативности

Ваша задача: за пять-десять минут создать что-нибудь конкретное из любого подручного материала. Задайте себе вопрос: «Что я могу физически создать за 5-10 минут, используя доступные мне объекты?»

В процессе работы обратите внимание на то, можете ли вы начать формировать «метазнание» (интроспективное осознание) о собственном мыслительном процессе и стратегиях – особенно в том, что касается ваших методов использования языка и органов чувств. Постарайтесь ощутить воздействие языка и сенсорных модальностей на ваше поведение. Краем сознания обращайтесь внимание на то, через какие мыслительные процессы вам приходится пройти в ходе созидания. Как вы начинаете работу, как развиваете идею, по каким признакам определяете, что закончили?

Инструкции к процессу выявления

Когда закончите, подумайте о том, какой тип стратегий, паттернов, принципов и психических процессов вы использовали для создания вашего творения. Вам помогут следующие вопросы.

Первый: «Как вы приняли решение о том, что именно будете создавать?» Был ли это случайный выбор, или вы думали об этом?

Второй вопрос: «Как вы определили, что закончили?» Иными словами, от чего вы получили удовлетворение, достаточное для того, чтобы закончить работу? Как вам кажется, вы создали

действительно креативную вещь или не особенно? Почему?

Вы довольны тем, что создали? Почему? Если недовольны, то почему недовольны? Этот вопрос напрямую связан с вашими личными доказательствами креативности.

Третий вопрос: «Что именно вы делали?» Каковы были ваши когнитивные операции? Вы просто начали видоизменять что-либо или воспользовались четким представлением о том, что нужно сделать, которое сформировалось у вас еще до начала работы? Как вы приступили к работе?

Вот три основных вопроса:

1. Как вы решили, что именно будете делать?
2. Как вы определили, что закончили работу? Были ли вы довольны ею?
3. Что вы делали для того, чтобы творить? Каким был ваш когнитивный креативный процесс?

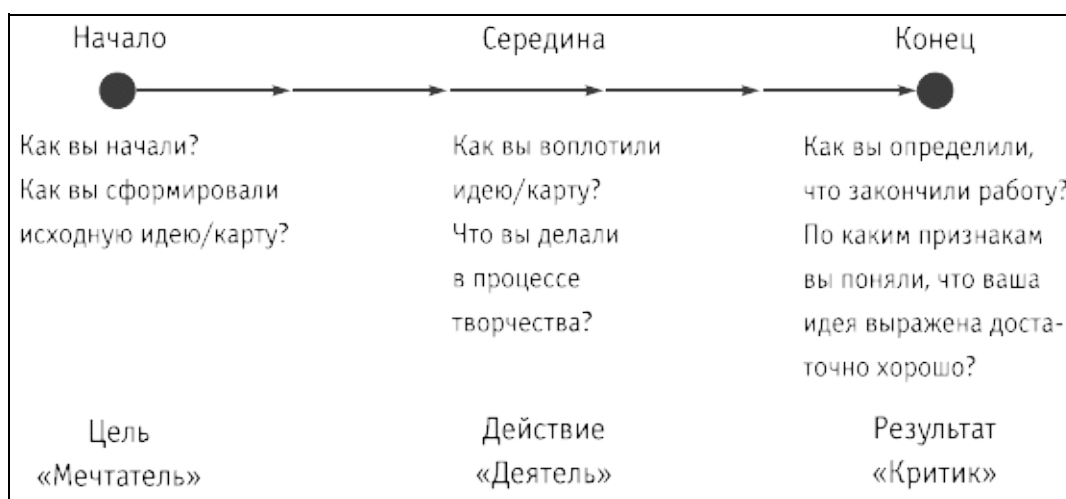


Рис. 1.1

Помните, что это – общее исследование; исследование-упражнение. Его задача – узнать кое-что новое о вашем личном креативном процессе и начать создавать референтный опыт для ключевых понятий, которые мы будем использовать позднее. Установка для этого упражнения должна быть следующей: открытость к исследованию или изучению; желание узнать побольше о собственном креативном процессе. Именно с этой установкой вы извлечете максимум пользы из упражнения. Попробуйте.

После упражнения

Подумайте о том, как вы использовали свои органы чувств. Какой тип стиля мышления вы задействовали? В НЛП считается, что вы можете работать с проблемами на визуальном уровне. Возможно, в процессе работы вы осознали, что создаете мысленные картинки. Могло быть и так, что у вас не возникало никаких образов, вы просто смотрели на вещь и изменяли ее.

Кроме того, результат вашей работы может быть скорее тактильным, или физическим. Вы могли вести с собой внутренний диалог и задавать себе вопросы, например: «Как лучше поступить: сделать что-нибудь полезное или что-то такое, что можно будет показать другим?»

Итак, ваш креативный процесс мог быть в большей степени визуальным, или вербальным, или логическим. В него могли войти эмоциональные реакции – ощущение относительно чего-либо. К примеру, креативность художника во многом есть попытка выразить ту или иную

эмоцию.

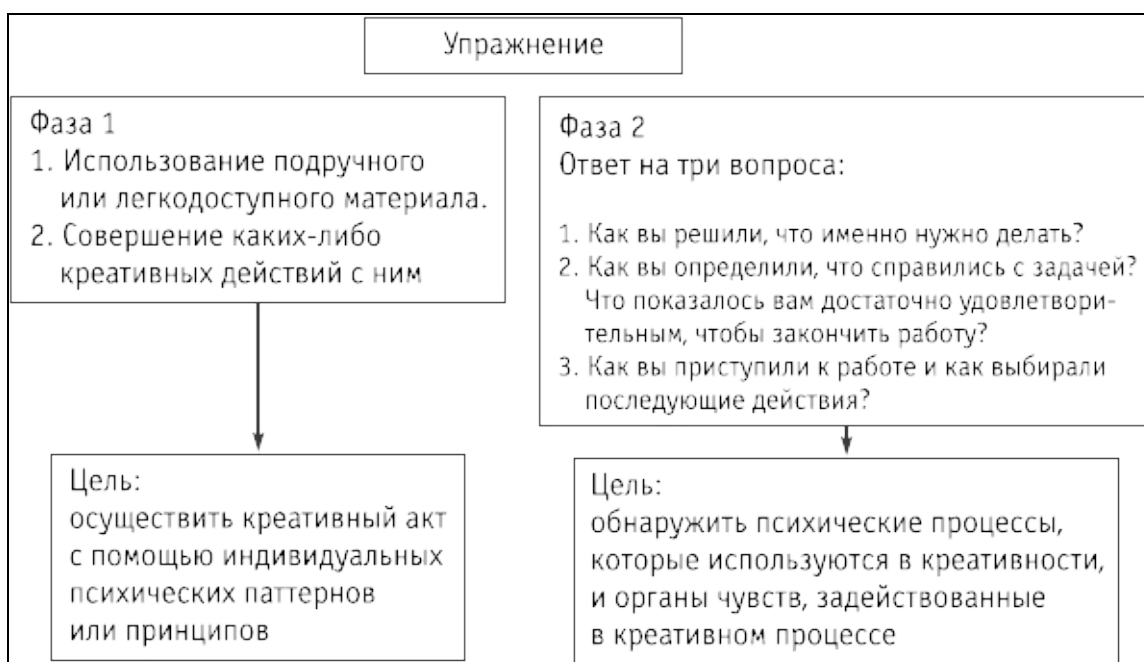
Разумеется, не исключена и комбинация чувств. Подумайте – как именно вы использовали органы чувств, чтобы решить, что именно делать, затем определить степень законченности продукта и то, насколько вы довольны результатом.

Цель этой части упражнения – исследовав структуру собственного креативного мыслительного процесса, убедиться в том, что когнитивные стратегии обладают определенной структурой. Следует признать также, что ментальные процессы и стратегии различаются в зависимости от типа продукта или полученных результатов.

Важно осознать, что различные люди проявляют креативность по-разному, даже при выполнении простейшего задания. Можно соотнести эти различия с типом конечного продукта. Результат использования «физической» стратегии отличается от результата вербального или визуального процесса. Любая стратегия может усиливать креативность или потенциально ограничивать ее. К примеру, вербальные стратегии могут оказаться чрезвычайно эффективными для достижения определенных результатов. Однако Альберт Эйнштейн утверждал, что крайне редко прибегал к словам или математике при создании теории относительности, а в первую очередь использовал визуальные стратегии. По его словам, теория относительности выросла из своего рода юношеской фантазии. Эйнштейн задал себе вопрос: «Как выглядела бы реальность, если бы я сидел верхом на световом луче?» И затем попытался создать четкую картину этого воображаемого путешествия. Эйнштейн утверждал, что именно этому типу мышления обязан всеми своими открытиями. Разумеется, его родители могли считать подобный опыт совершенно непродуктивным, однако именно он лег в основу теории относительности.

Кроме того, существует различие между осознанными и неосознаваемыми процессами в том, что касается оппозиции «процесс/продукт». Вероятно, намного проще осознать *что* вы делаете, чем то, *как* вы это делаете. Можно также начать осознавать существование различных стадий креативности, даже в очень простом креативном акте, и существование различных комбинаций стилей мышления в психических процессах.

РАЗДЕЛ 1.4. КАРТА А



Ключевые положения

Упражнение «на открытие» преследует следующие цели:

- Физически создать что-либо простое, но конкретное из окружающих вас предметов и проследить психические и поведенческие процессы, с помощью которых вы это создали.
- На опыте изучения собственного креативного мыслительного процесса убедиться в том, что когнитивные стратегии обладают определенной структурой.
- Заметить, что даже в обычном мыслительном процессе есть паттерны и последовательности микроповедения.
- Начать осознавать собственные внутренние креативные стратегии.

Практикум

Что показалось вам особенно интересным в этом эксперименте? Что удивило вас больше всего? Легким или трудным было для вас задание?

Как бы вы охарактеризовали тип креативного мышления, с помощью которого выполнили это упражнение? Можно ли назвать это хорошим примером вашей собственной креативности?

Довелось ли вам столкнуться с теми или иными затруднениями в ходе выполнения задания? Если да, какого рода были эти затруднения: внешние или внутренние?

Если вы столкнулись с внутренним сопротивлением или помехами, касались ли они того, «что» нужно было делать? «Как» это делать? «Желания» это делать? «Возможности» это делать?

Какие убеждения, установки или ценности вы вынесли из этого переживания? Какие из них помогли вам в новаторстве? Какие помешали вам?

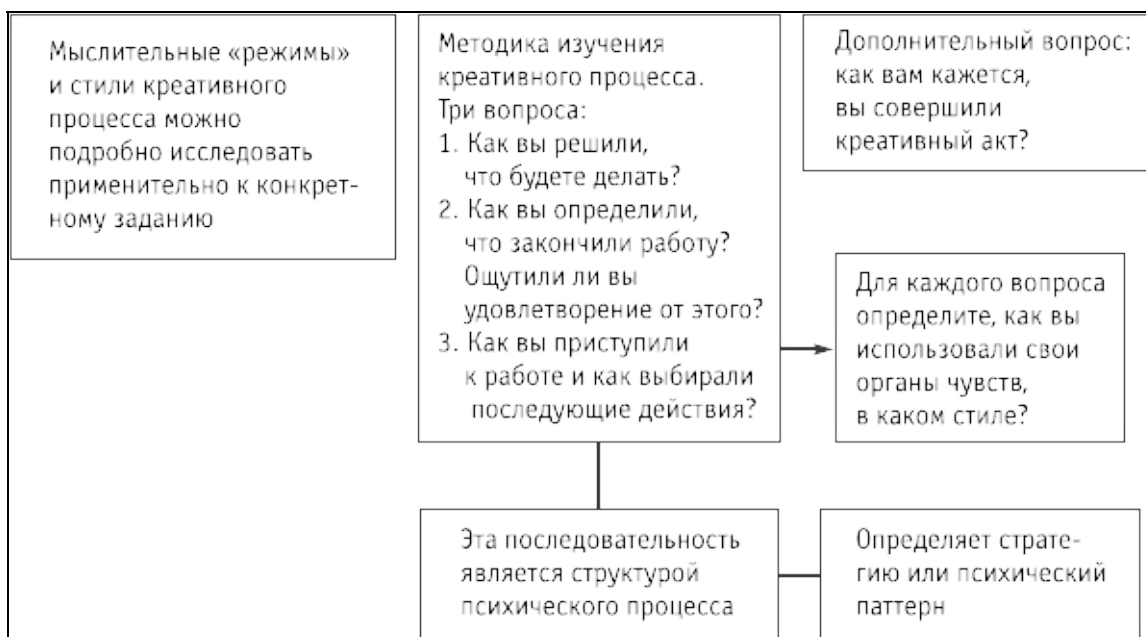
Легко ли вам удалось осознать внутренние процессы? Какие аспекты вашего мышления легче всего поддаются осознанию?

Удалось ли вам почувствовать интуитивную структуру собственных мыслительных стратегий?

Как способ выполнения этого задания характеризует ваш креативный процесс?

Удалось ли вам осознать наличие разных стадий креативного процесса и переход с одной на другую?

РАЗДЕЛ 1.4. КАРТА Б



Ключевые положения

Даже для самого простого креативного акта можно выделить различные этапы креативности. Психические процессы включают в себя комбинацию различных стилей мышления.

Практикум

Сделайте заметки о том, что вы узнали о структуре собственного креативного мыслительного процесса.

РАЗДЕЛ 1.4. КАРТА В

События, выявляющие креативность, не всегда напрямую связаны с самим заданием	Иногда креативность берет начало в мышлении или чем-то другом	Психические процессы, обеспечивающие креативность в одной области, могут помочь решению проблем в других областях	Психические процессы следует отличать от их содержания. Один и тот же психический процесс можно применять в различных окружениях и контекстах
Любой креативный акт/действие инициирует нервную систему за счет использования органов чувств = сенсорных модальностей	Согласно учению НЛП, проблему можно решить с помощью различных модальностей/чувств. Например: <ul style="list-style-type: none">• внутренние коммуникации с самим собой (сообщение себе о чем-либо);• внутреннее применение визуальных модальностей (визуализация чего-либо)	Люди используют различные стили и мыслительные процессы: <ul style="list-style-type: none">• визуальный;• аудиальный;• вербальный;• тактильный/физический;• эмоциональный и их комбинации и последовательности/связки	Пример такой комбинации: произведения искусства как метод выражения эмоций

Ключевые положения

Психические процессы и стратегии различаются в зависимости от типа конечных продуктов или достигнутых результатов.

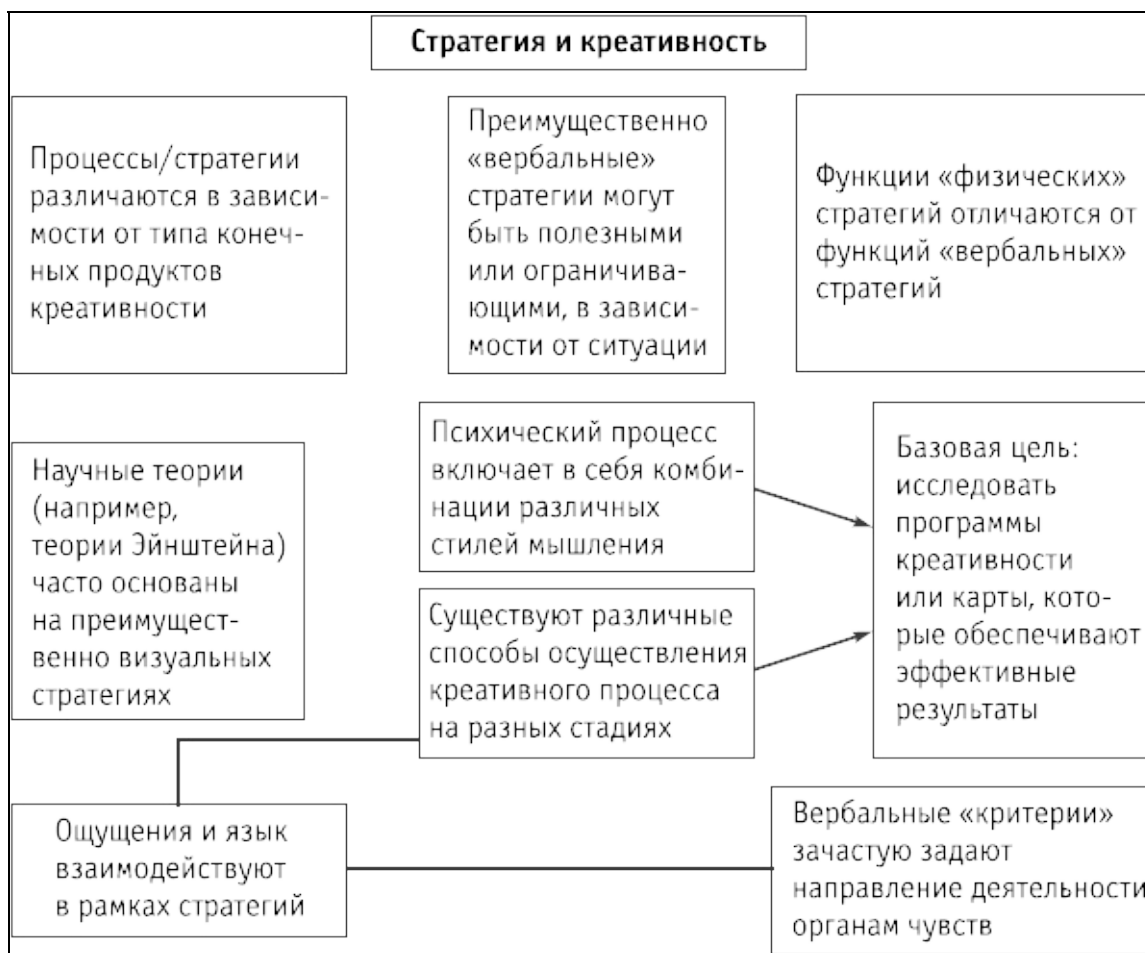
Разные люди по-разному проявляют креативность даже при решении самых простых задач.

Практикум

Попросите другого человека проделать это упражнение и сравните креативные процессы.

- В чем ваши креативные стратегии наиболее различаются?
- В чем сходство ваших креативных процессов?

РАЗДЕЛ 1.4. КАРТА Г



Ключевые положения

В НЛП различают сам процесс и содержательные результаты креативных стратегий.

Практикум

Составьте список того, что вам хотелось бы исследовать в дальнейшем.

Что вы узнали или в чем убедились благодаря этому упражнению и что можете непосредственно применить в своей производственной реальности?

Если бы вам пришлось повторить упражнение, что бы вы изменили в способе его выполнения?

Раздел 1.5. Макроструктура переживания и креативность. Модель TOTE

Несмотря на то что отдельные неврологические процессы случайны по своей природе, большая часть деятельности нашей нервной системы является высокоорганизованной. Модель TOTE (Miller et al., 1960) – это способ определить структуру программ, или карт, которые способны облегчить креативную деятельность или повлиять на ее результаты. Базовая структура программы, осуществляющейся в психике отдельного человека, внутри команды или группы, организована вокруг представления цели или задачи. Кроме того, всегда есть какой-либо признак или критерий, по которому мы определяем, что приближаемся к цели или отдаляемся от нее. Наконец, чтобы достичь желаемых целей, нам необходимо предпринять ряд действий.

Термин TOTE соответствует совокупности элементов петли обратной связи: *Test – Operate – Test – Exit* (Проверка – Действие – Проверка – Выход). Пытаясь создать что-либо, мы постоянно тестируем свои действия на успешность: «Насколько я продвинулся?», «В том ли направлении, в котором мне нужно?», «Есть ли от этого какая-то польза?», «Насколько

инновационными являются мои действия?» В зависимости от результатов этих проверок мы действуем: предпринимает что-либо и затем снова тестируется, чтобы оценить эффективность своих действий. Проверяем. Снова действуем, пытаемся изменить что-либо или сделать шаг в нужном направлении. Снова проверяем: «Насколько эффективным было это действие?» В зависимости от результата этого теста – либо продолжаем действовать, либо «выходим» из процесса, заканчиваем цикл.

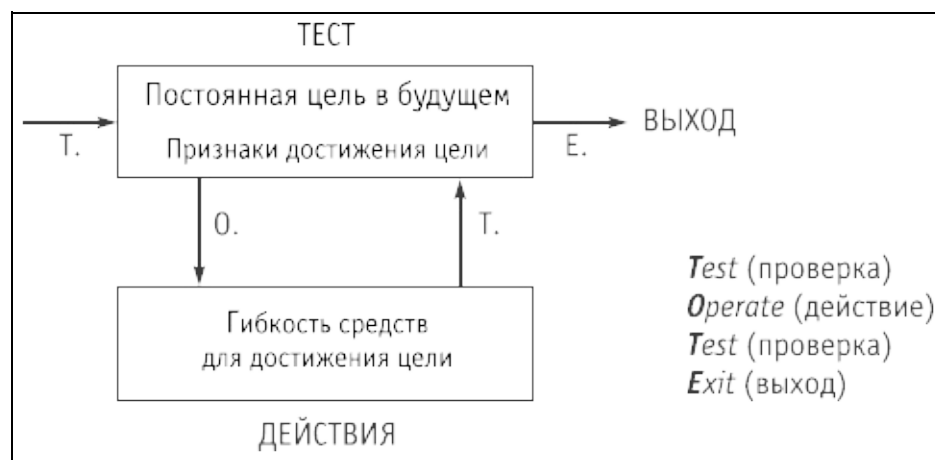


Рис. 1.2. Модель TOTE

Тест подразумевает наличие цели, задачи и той или иной процедуры доказательства, позволяющей оценить успешность движения к цели. Чтобы оценивать или тестировать свои действия, необходимы направление движения и какие-либо признаки или доказательства, позволяющие определить – достигнута ли цель или до нее еще далеко. Эффективную деятельность обеспечивает широкий ассортимент альтернатив, из которых мы можем выбирать подходящие для достижения конкретной цели.

TOTE — фундаментальный процесс. Представьте себе ребенка, который учится ходить. У него есть цель: добраться до определенного места, скажем до игрушки, которая лежит на столе или стуле. У него есть признаки успешности действий, выраженные через относительное расстояние до игрушки: их можно ощутить и увидеть. Теперь ребенок должен развить у себя навыки и гибкость, необходимые для того, чтобы добраться до цели. После многочисленных итераций проверок и действий компетентность ребенка возрастает. В данном случае его цель постоянна: добраться до игрушки. Для достижения этой цели необходима гибкость; эта гибкость может опираться на потенциальную гибкость и неуверенность системы, через которую он пытается двигаться. Если кто-нибудь сдвинет с места стол или стул, на котором лежит игрушка, ребенок вынужден будет скорректировать свои действия. Если же он захочет сделать свою деятельность негибкой, фиксированной, и совершит заранее установленное количество шагов, нет гарантии, что цель будет достигнута.

Другим примером является процесс обучения. Если у вас есть конкретная цель обучения, вам придется разнообразить способ ее достижения – в зависимости от типа людей, задействованных в процессе, а также спонтанно возникающих ситуаций. Если вы зафиксируете ту или иную процедуру обучения и будете во что бы то ни стало придерживаться ее, гибкими (нестабильными) окажутся результаты. Вы получите статистическое распределение успеха.

Разумеется, временами нам хочется варьировать результаты. В начале упражнения на креативность у вас могло и не быть явной цели: вы могли просто инициировать креативный процесс и следить за происходящим. Это тоже форма креативности. К простейшим формам креативности относятся генератор шума и фильтр. «Генератором шума» называют устройство,

генерирующее случайные возможности. Фильтр выбирает только те из них, которые подходят для достижения конкретных результатов. Например, весь коллектив собирается на мозговой штурм и генерирует различные идеи, а затем вы фильтруете результаты. Процесс напоминает промывание золотоносного песка.

Другая форма креативности подразумевает, что вы сначала определяете цель, а затем включаетесь в изоощренную форму петли обратной связи, исследуя способы достижения этой конкретной цели.

В любом случае, модель *TOTE* определяет базовые элементы креативного процесса. Чтобы обеспечить любой вид структурированного поведения, вам необходимы цели, признаки приближения к ним и способы достижения целей. Кроме того, в теории НЛП мы составляем эти когнитивные карты и выполняем описанные программы – на индивидуальном уровне – посредством неврологических процессов, таких как ощущения. Как для отдельного человека, так и для группы цели могут быть определены через язык. Их можно установить визуально – к примеру, с помощью диаграмм. Также цель может быть описана применительно к эмоциональным реакциям или ощущениям, или даже физическим показателям (как в спорте).

Что касается доказательств и критериев близости к цели, они в особенности связаны с теми вещами, которые мы можем ощутить и описать вербально. Доказательство успешного достижения цели обычно оказывается видимым, слышимым или осязаемым. Это имеет большое значение для управления людьми. Два человека могут ставить перед собой одну и ту же цель, но использовать различные критерии. Бывает, что один человек использует как свидетельство достижения цели визуальную картинку, а другой – ощущение. В конце концов они могут не обнаружить сходства между достигнутыми результатами, даже если их цели одинаковы.

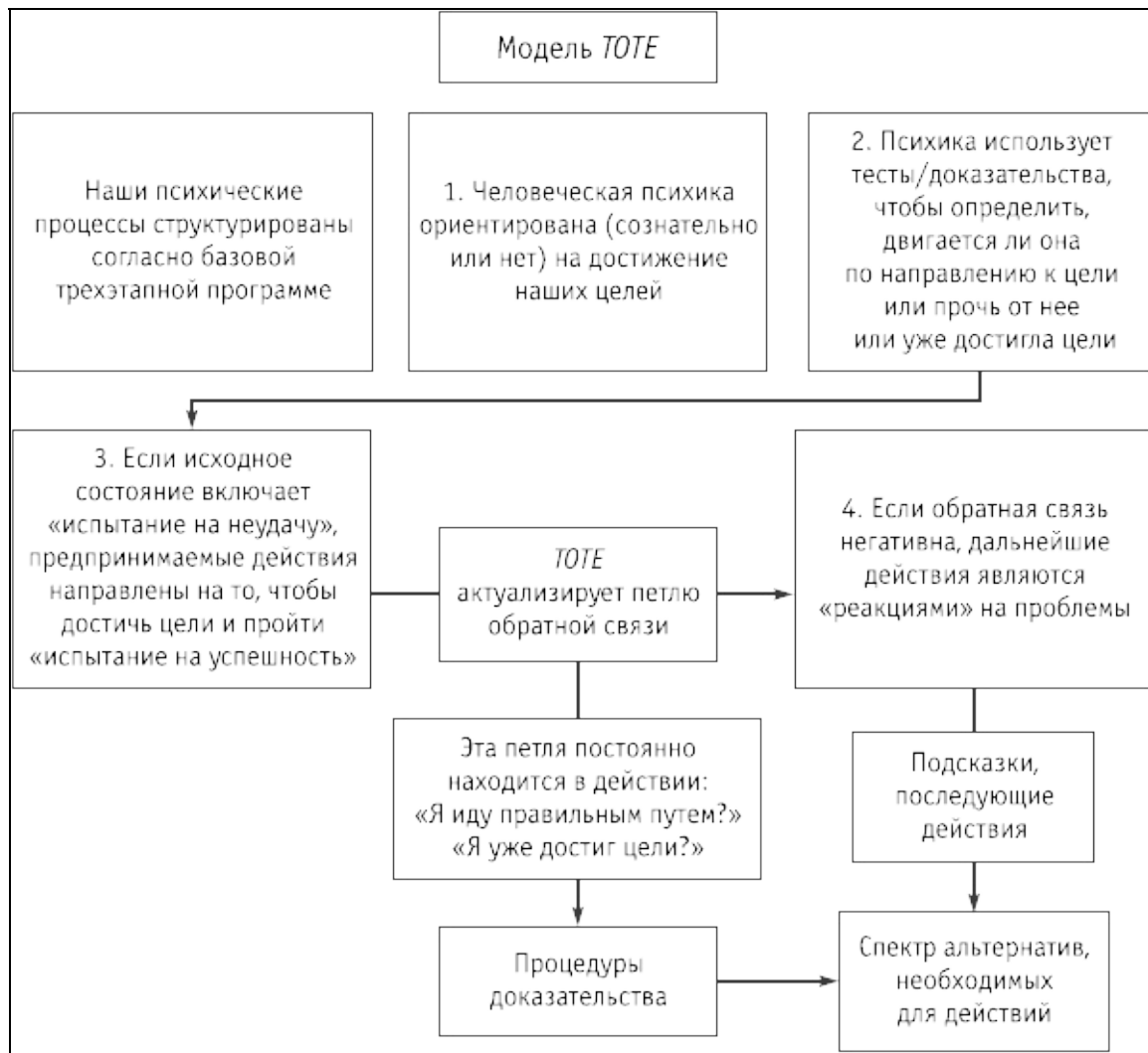
Например, одной из ПРОВЕРОК креативности является «уникальность идеи». Если идея, пришедшая вам на ум, недостаточно уникальна, вы будете ДЕЙСТВОВАТЬ, или проделывать некую процедуру, чтобы обеспечить большую уникальность, – либо выдвинете новую идею. Разные люди воспользуются различными способами ПРОВЕРКИ такой вещи, как «уникальность», основанной на предпочтениях или склонностях индивидуальной репрезентативной системы. К примеру, уникальность может определяться на основе того,

- 1) что вы видите в результате,
- 2) что вы делаете физически для достижения этого результата,
- 3) что вы чувствуете относительно результата,
- 4) что вы слышите или говорите в связи с результатом.

Эти вариации обеспечивают значительные различия в том, какие результаты может дать креативный процесс, а также в аудитории, на которую он рассчитан. К примеру, некоторые идеи могут включать в себя черты других идей (продуктов), которые уже существуют и используются, но выглядят совершенно иначе. Иные продукты могут обладать большим сходством с уже существующими, но отличаться способами применения.

Подводя итоги, можно сказать, что, для того чтобы получить минимальную информацию о способе чьего-либо мышления, мы должны определить:

1. Цели этого человека.
2. Доказательства, которые он использует, чтобы определить успешность продвижения к цели.
3. Набор альтернатив, которые использует этот человек для достижения цели, и конкретные виды поведения, с помощью которых он воплощает эти альтернативы.
4. Способ реакции этого человека в случае, если цель не достигнута с первой попытки.



Ключевые положения

Согласно модели *TOTE*, интеллектуальные ментальные процессы структурированы вокруг петли обратной связи на основе базовой трехэтапной программы: 1) постановка целей (сознательная или неосознанная), 2) использование тестов или доказательств для оценки продвижения по направлению к цели, 3) действия, призванные изменить что-либо и за счет этого приблизиться к цели.

В зависимости от результата того или иного теста (проверки) будут активированы или мобилизованы различные виды операций. Для достижения конкретной цели может понадобиться целый ряд разнообразных действий.

Тот или иной процесс может состоять из ряда макро- и микроуровневых моделей *TOTE*.

Понятие *TOTE* релевантно креативным процессам, которые вы исследовали и ощущали на себе в предыдущем упражнении.

Практикум

Составьте собственную репрезентацию или диаграмму петли обратной связи, описанной в модели *TOTE*.

Какие из известных вам моделей процессов похожи на *TOTE* или включают в себя ее элементы?

Что бы вы определили как собственную сверхцель в момент выполнения предыдущего

упражнения?

Что послужило доказательством достижения этой цели?

Как бы вы классифицировали виды операций, которые вам пришлось выполнить в ходе предыдущего упражнения для достижения поставленной цели? Насколько хорошо вам удалось решить задачу?

Назовите микроцели, которые стояли перед вами в ходе упражнения. Какие доказательства и действия вам понадобились для достижения этих целей?

Посмотрите на описание *TOTE* и подумайте, можно ли применить особенности этой модели к другим видам деятельности и процессам, которые составляют вашу производственную реальность, как креативным, так и рутинным. Способны ли вы почувствовать, что и эти процессы организованы вокруг петли обратной связи, составленной из наличия цели, доказательств и действий?

Раздел 1.6. Влияние различных уровней опыта на креативность

Важно признать существование различных уровней креативности и различных видов влияния на креативность. К примеру, у креативности есть «где» и «когда». Эти аспекты связаны с различными воздействиями окружения, такими как пространственные и временные ограничения, которые могут повлиять на креативность. К примеру, упражнение на креативность в этой главе предполагало, что вы создаете некий объект, пользуясь ограниченным числом внешних ресурсов в ограниченном временном промежутке.

С креативностью связано также «что», которое относится к поведенческим проявлениям, способным повлиять на креативность. Даже если бы внешние ограничения для всех читателей были одинаковыми, читатели реагировали бы на эти ограничения по-разному. Сходные внешние ограничители обеспечили бы широкий спектр поведенческих реакций.

Однако что лежит в основе этих поведенческих различий? Различия на уровне поведения порождаются различиями в когнитивных процессах. То есть различиями в том, «как» тот или иной человек думает о чем-либо или психически воспроизводит этот объект. Уровень креативности «как» связан с внутренними картами и внутренними программами, которые обеспечивают поведенческие различия.

Креативность связана также с убеждениями и ценностями. Последние определяют «почему» креативности: «Почему я вообще должен мучаться, придумывая что-нибудь инновационное?» Степень мотивации для человека определяется тем, какую часть внутренних ресурсов он мобилизует. Мотивация – это то, что стимулирует и активирует различные «как» и «почему» наших реакций.

Наконец, в креативности есть элемент «кто».

«Я креативный человек или нет?»

«Мог ли бы другой человек в моей роли или с моими обязанностями проявить себя как креативная личность, и если да, то в каких видах деятельности?»

«От "кого" можно ожидать креативности?»

«Идея, рожденная в отделе финансов, не может быть креативной по определению или все-таки может?»

Уровни креативности и инноваций

Нередко люди говорят о том, что на события можно реагировать на разных «уровнях». К

примеру, собеседник может отметить, что какой-то опыт оказался для него негативным на одном уровне, но позитивным – на другом. Структура нашего мозга, язык и системы восприятия содержат естественные иерархии, или уровни, переживаний. Задача каждого уровня – организовывать и контролировать информацию на низлежащем уровне. Изменение чего-либо на верхнем уровне влечет за собой изменения в нижних уровнях; изменение на нижнем уровне может повлиять на верхний уровень, но не обязательно. Антрополог Грегори Бэйтсон (Gregory Bateson) определил четыре основных уровня обучения и изменения, каждый из которых является более абстрактным, чем предыдущий, однако обладает большей силой воздействия на человека.

Эти уровни грубо соответствуют следующей схеме:

1. Кто я сАм – Идентификация

Кто?

2. Моя система уБеждений – Ценности и значения

Почему?

3. Мои Возможности – СтратеГии и состояния

Как?

4. Что я Делаю или уже сДелал – Конкретные поведенческие проявления

Что?

5. Мое окружЕние – Внешние факторы

Где? Когда?

Уровень окружения включает специфические внешние условия, в которых имеет место наше поведение. Существуют и поведенческие проявления, лишённые внутренних карт, планов или стратегий, такие как коленные рефлекс, привычки или ритуалы. На уровне возможностей мы способны выбрать, изменить и адаптировать ряд поведенческих проявлений к широкому спектру внешних ситуаций. На уровне убеждений и ценностей мы можем поощрять, сдерживать или обобщать ту или иную стратегию, план или способ мышления. Идентификация, разумеется, консолидирует всю систему убеждений и ценностей в самосознание. В то время как каждый последующий уровень все более абстрагируется от конкретики поведения и сенсорного опыта, он в действительности приобретает все большее и большее влияние на наше поведение и переживания.

Факторы окружения, определяющие внешние возможности или ограничения, на которые следует реагировать. Отвечают на вопросы **где?** и **когда?**

• *Поведение* состоит из специфических поступков или реакций, рассматриваемых внутри окружения. Отвечает на вопрос **что?**

• *Возможности и способности* направляют и ориентируют поведенческие элементы согласно ментальной карте, плану или стратегии. Отвечают на вопрос **как?**

• *Убеждения и ценности* обеспечивают подкрепление (мотивацию и разрешение), которое поддерживает или блокирует возможности и способности. Отвечает на вопрос **почему?**

• *Факторы идентификации* определяют сверхзадачу (миссию) и формируют убеждения и ценности на основании нашего самосознания. Отвечают на вопрос **кто?**

Каждый из этих процессов задействует один из уровней организации и оценки, который отбирает, оценивает и использует информацию низлежащего уровня. Таким образом формируется иерархия «гнездовых» *TOTE* (как показано на рис. 1.3).

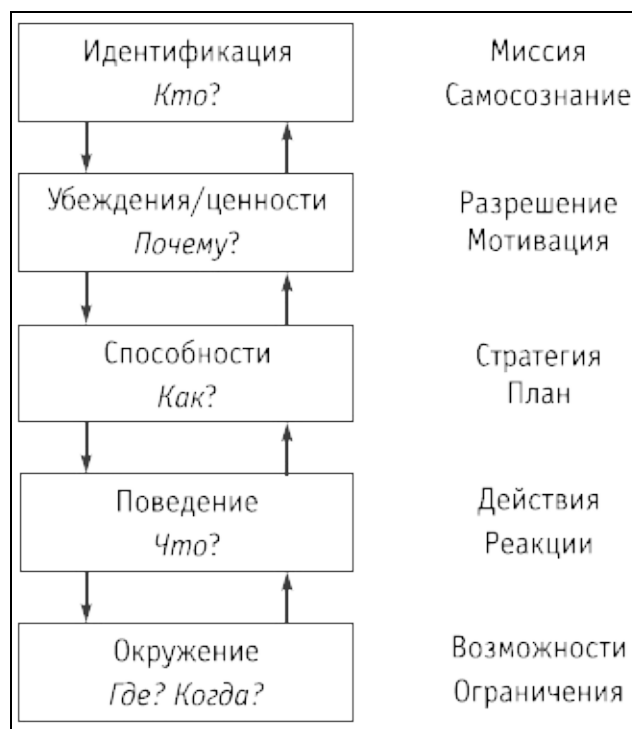


Рис. 1.3. Гнездовые модели *TOTE*

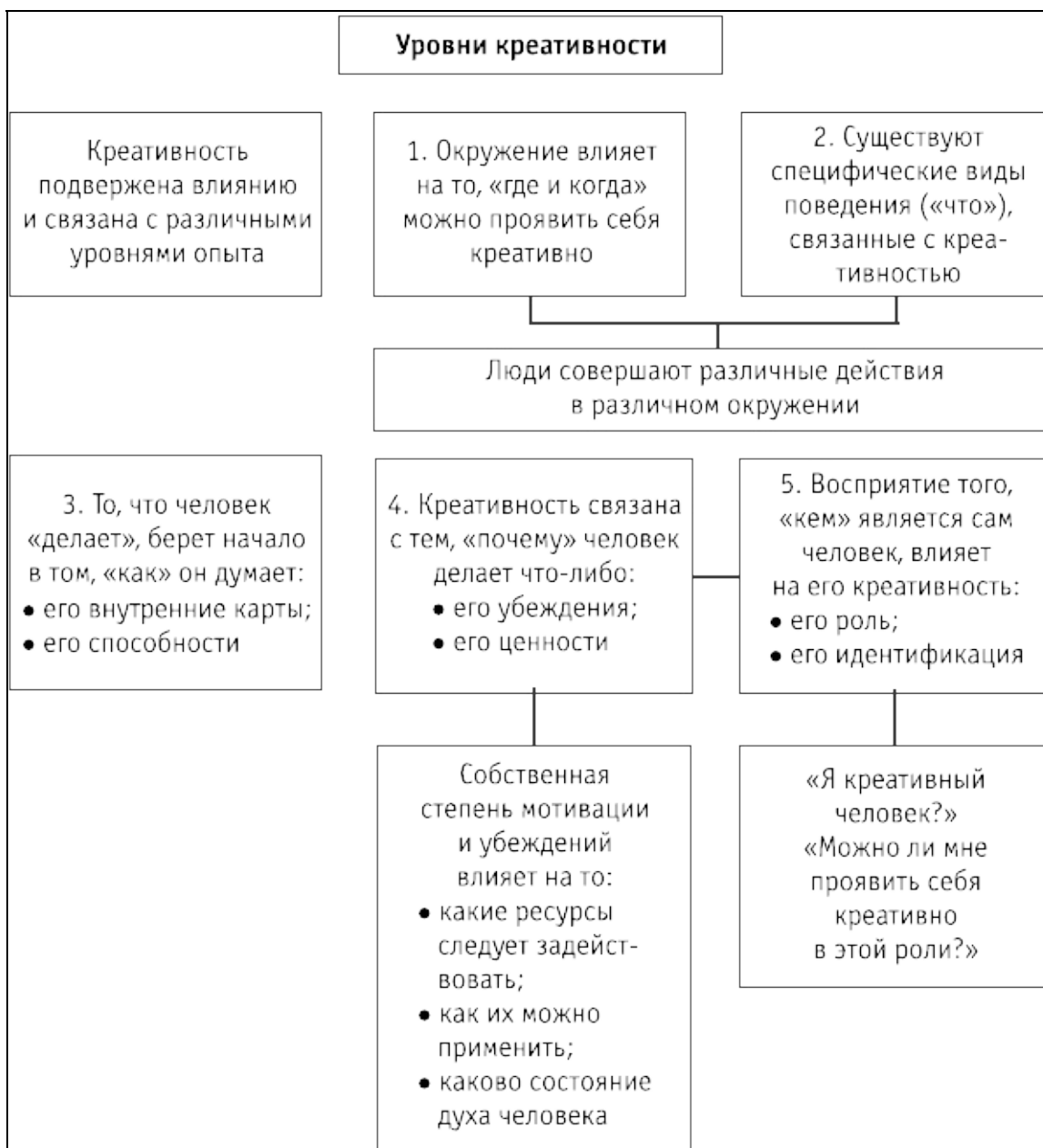
Креативность, несомненно, является многоуровневым процессом, который полностью эффективен, лишь если получает поддержку на всех уровнях. Любой уровень, не согласованный с другими, может создать препятствие для креативного процесса. К примеру, человек может быть способен сделать что-то новое в конкретном контексте (специфическое поведение), однако может не иметь психической модели или карты, позволяющей понять, как остаться креативным в другом окружении (способность). Даже если человек способен генерировать креативные возможности, он может не расценивать креативность как важную или необходимую функцию и соответственно редко прибегать к ней. Даже люди, способные быть креативными и верящие в важность этого процесса, не всегда воспринимают самих себя как «новаторов» или «изобретателей».

В частности, следующие утверждения показывают, какие ограничения для креативности соответствуют каждому из уровней.

1. Идентификация: «Я не творческий человек».
2. Убеждение: «Креативность может оказаться трудным и разрушительным делом».
3. Способность: «Я не знаю, как можно постоянно мыслить креативно».
4. Поведение: «Я не знаю, что еще можно сделать в этой ситуации».
5. Окружение: «У меня было слишком мало времени, чтобы сделать что-то новаторское».

Вернитесь к проделанному упражнению и отметьте для себя: какие уровни в наибольшей степени влияют на ваш собственный опыт креативности.

РАЗДЕЛ 1.6. КАРТА А



Ключевые положения

Существуют различные уровни, влияющие на креативность и другие виды деятельности:

- 1) процессы в окружающей среде, которые влияют на то, «где» и «когда» может проявиться креативность;
- 2) «что» креативности проявляет себя в окружении через поведенческие процессы;
- 3) поведенческие проявления и реакции основаны на том, «как» человек думает – на его внутренних картах, стратегиях и психических способностях;
- 4) креативное мышление подвержено влиянию и воздействию процессов, связанных с убеждениями и ценностями, которые определяют для начала – «почему» человек проявляет себя креативно;
- 5) самореферентные процессы, связанные с восприятием того, «кем» является человек в соотношении с его собственной идентификацией и ролью, определяют то, какие типы убеждений и ценностей будут отобраны и воплощены.

Различные уровни процессов оказывают различные виды влияния на креативность.

Различные уровни процессов взаимодействуют между собой и могут либо оказывать поддержку, либо препятствовать процессам на других уровнях.

Практикум

Вспомните свои переживания в процессе выполнения предыдущего упражнения. Как окружение повлияло на ваш креативный процесс?

Какие из ваших поведенческих проявлений оказались наиболее значимыми для креативного процесса?

Какие ментальные процессы и способности оказались наиболее релевантными для креативного процесса?

Какие убеждения и ценности оказали наибольшее влияние на ваш креативный процесс, поведение и результаты?

Как ваше самосознание повлияло на креативный процесс?

Удалось ли вам почувствовать, как эти уровни отличаются друг от друга, но взаимосвязаны между собой?

Придумайте несколько примеров на каждом из этих уровней для других процессов (не для креативности).

Удается ли вам интуитивно ощутить различные виды воздействия и влияния, которые каждый уровень оказывает на ситуацию?

Каким образом каждый из этих уровней влияет на креативный процесс в рамках вашего производственного контекста?

Какие уровни оказывают наибольшую поддержку креативности в вашем производственном контексте? Какие не способствуют креативности?

Какие уровни, по вашему мнению, являются наиболее значимыми для эффективной креативности отдельного человека? Группы?

Глава 2

КРЕАТИВНОГО ПРОЦЕССА

Обзор главы 2



Основные задачи главы 2

1. Ввести базовые принципы и типы процессов моделирования в НЛП.
2. Помочь читателям понять когнитивные микроструктуры собственных креативных стратегий.
3. Вывести и определить основные типы и фазы креативного процесса применительно к референтному опыту читателей.
4. Дать определение ряду базовых принципов и методов повышения креативности.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 2.1. Моделирование и креативность

Провести различие между микро– и макроаспектами моделирования поведения и описать возможности применения модели *TOTE* как базовой парадигмы для моделирования.

Раздел 2.2. Определение структуры эффективного в прошлом креативного опыта

Помочь читателям заполнить опросник *TOTE* по креативности.

Раздел 2.3. Структура когнитивных процессов в креативности. Модель *ROLE*

Ввести базовые когнитивные понятия о модели *ROLE* и помочь читателям соотнести их с собственными ответами на опросник креативности *TOTE* и другим референтным опытом.

Раздел 2.4. Типы креативности

Дать определение трем основным типам креативности (инновация, открытие и изобретение) и соотнести их с элементами *TOTE*.

Раздел 2.5. Повышение креативности

Объяснить типы влияния на когнитивные стратегии и их воздействие на креативность. Определить три способа повышения личной креативности.

Раздел 2.1. Моделирование и креативность

Задача этой главы – сконцентрироваться на некоторых элементах процесса моделирования. В НЛП процесс моделирования строится вокруг выявления программы, с помощью которой тот или иной человек обеспечивает эффективность своих действий. Базовая структура таких программ связана с элементами модели *TOTE*. Какие цели ставит перед собой успешный человек? Какие доказательства он использует, чтобы оценить продвижение по пути к своей цели? Какими видами деятельности или действий эффективный человек располагает для

достижения своих целей?

Здесь следует отметить очень важный аспект моделирования эффективной модели *TOTE*: что предпринимает эффективный человек, если его действия не увенчиваются успехом? Не всегда компетентность и мастерство гарантируют удачность первой же попытки. Зачастую компетентность связана с умением адаптироваться к проблемам, которые обеспечивают окружение или другие части системы.

Принято говорить, что вы по-настоящему приступаете к управлению, только когда сталкиваетесь с проблемой или встречаете сопротивление своим действиям. До тех пор вы всего лишь даете указания. У вас попросту нет необходимости «управлять», пока не возникнет какая-либо проблема. Говорят также, что вы начинаете продавать товар только в тот момент, когда сталкиваетесь с проблемой или сопротивлением. До тех пор вы всего лишь принимаете заказы. Вы не обучаете никого до тех пор, пока не сталкиваетесь с проблемой или сопротивлением. До тех пор вы просто снабжаете слушателей информацией. Реакция на трудности – важнейший элемент эффективной программы.

Есть ряд элементов, с которых мы начинаем моделирование. Креативный процесс может быть моделирован на микро– и макроуровне. Микромоделирование в НЛП подразумевает определение специфических, но релевантных деталей индивидуального креативного процесса. Макромоделирование в НЛП подразумевает определение общих паттернов, связанных со стилем или подходом к креативности.

Микромоделирование связано с рядом вопросов, в том числе – какой вид репрезентативной системы и на каких этапах психической программы или стратегии использует данный человек. К примеру, базовая процедура микромоделирования подразумевает определение когнитивных паттернов, сопровождающих каждый элемент индивидуальной *TOTE* для креативности. Процедура макромоделирования служит для того, чтобы определять, какие классы целей, процедур доказательства или операций связаны с теми или иными типами или стадиями креативности.

Мы начнем с микромоделирования и перейдем к макромоделированию в следующих главах. [Примечание: Ряд хороших примеров стратегий микромоделирования креативности в НЛП приводится в книге *Tools for Dreamers* («Инструментарий мечтателя»).]

РАЗДЕЛ 2.1. КАРТА А



Ключевые положения

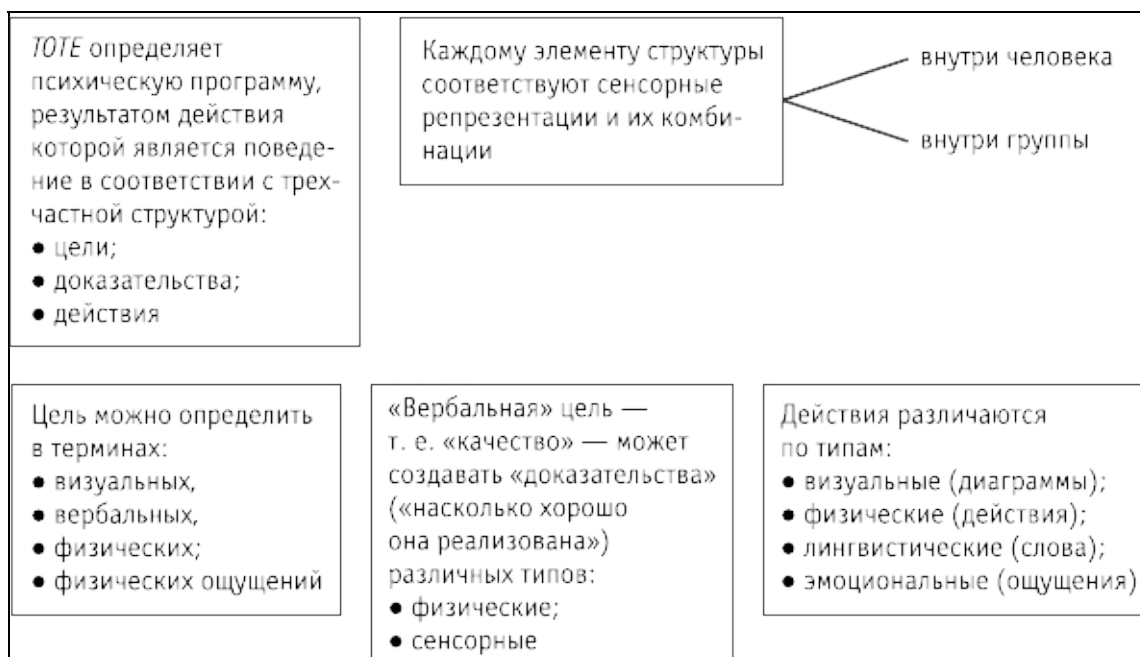
Индивидуальная стратегия, или *TOTE*, может быть смоделирована и передана как навык.

Процесс моделирования в НЛП может применяться к индивидуальным креативным стратегиям, чтобы определить структуру стратегий других людей.

Креативный процесс может быть смоделирован на микро– или макроуровне.

НЛП различает несколько типов ключей для различных уровней моделирования.

РАЗДЕЛ 2.1. КАРТА Б



Ключевые положения

Базовая процедура микромоделирования креативности подразумевает определение когнитивных паттернов, сопровождающих каждый элемент индивидуальной *TOTE* креативности

для данного человека.

Практикум

Какие части креативного процесса, по вашему мнению, требуют наибольшего умения?

Какой элемент собственной креативной стратегии вы больше всего хотели бы смоделировать?

Что бы вам больше всего хотелось смоделировать в креативных стратегиях ваших сотрудников?

РАЗДЕЛ 2.1. КАРТА В



Ключевые положения

Процедура макромоделирования служит для определения того, какие части TOTE назначены постоянными, а каким предоставлена гибкость

Практикум

На что больше похож ваш креативный процесс: на мозговой штурм или на «управляемую торпеду», которая следует прямо к заданной цели?

Приведите примеры из вашей профессиональной реальности, в которых цели фиксированы, а действия являются гибкими.

Приведите примеры из вашей профессиональной реальности, в которых фиксированными являются действия, а результаты варьируют.

РАЗДЕЛ 2.1. КАРТА Г



Ключевые положения

Макромоделирование в НЛП подразумевает определение взаимосвязей между различными уровнями креативного процесса.

Микромоделирование в НЛП подразумевает определение специфических, но релевантных деталей индивидуального креативного процесса.

Практикум

Восстановите в памяти креативный процесс, через который вы прошли при выполнении упражнения в предыдущей главе. Какие когнитивные особенности кажутся вам наиболее важными для вашего креативного процесса?

Что было наиболее гибким элементом: цели, доказательства или действия?

Какие микро- и макропаттерны вы заметили в креативных процессах «соучеников»?

Раздел 2.2. Определение структуры эффективного в прошлом креативного опыта

В этом разделе вы заполните опросник по определению TOTE креативности. Этот опросник связан с контекстом, в котором вы уже когда-либо проявляли способность быть креативным. Здесь вам будет предложен ряд вопросов относительно целей, доказательств и действий – своего рода упражнение на само моделирование.

Первый вопрос потребует краткого описания контекста, в котором вы лично ощущаете готовность проявить креативность. Выберите что-либо релевантное для вас лично. Оптимально, если это что-то, связанное с вашей профессиональной реальностью.

Следующий вопрос таков: «Каковы цели или задачи, для достижения (решения) которых вам необходимо проявить себя креативным в данном контексте?» Креативность инициируется и мобилизуется конкретными целями, и эти цели могут обнаружиться на любом количестве уровней: на уровне «почему», на уровне «как» или на уровне «что». Вместо того чтобы пытаться

осознанно вычислить, на каком уровне находится ваша цель в данный момент, постарайтесь ответить на этот вопрос, опираясь на свои интуитивные сиюминутные ощущения.

Вопрос № 3 гласит: «Что вы используете в качестве доказательства, чтобы определить, что достигли своих целей?» Не обязательно отвечать на этот вопрос слишком подробно. Однако здесь вам дана возможность попрактиковаться в детальном описании своих методов – так, чтобы кто-то другой мог понять, что вы имеете в виду.

Вопрос № 4: «Что вы делаете, чтобы достичь своих целей? Какого рода шаги или действия вы предпринимаете, чтобы быть креативным?» Подумайте о конкретных когнитивных и поведенческих процессах, которые вы задействуете для того, чтобы проявить креативность в указанном вами контексте.

Наконец, вопрос № 5: «Если вы сталкиваетесь с непредвиденными проблемами или затруднениями, какова ваша реакция?» Как вы реагируете на проблемы? Что вы предпринимаете, чтобы стабилизировать проблемные ситуации, возникающие в данном контексте?

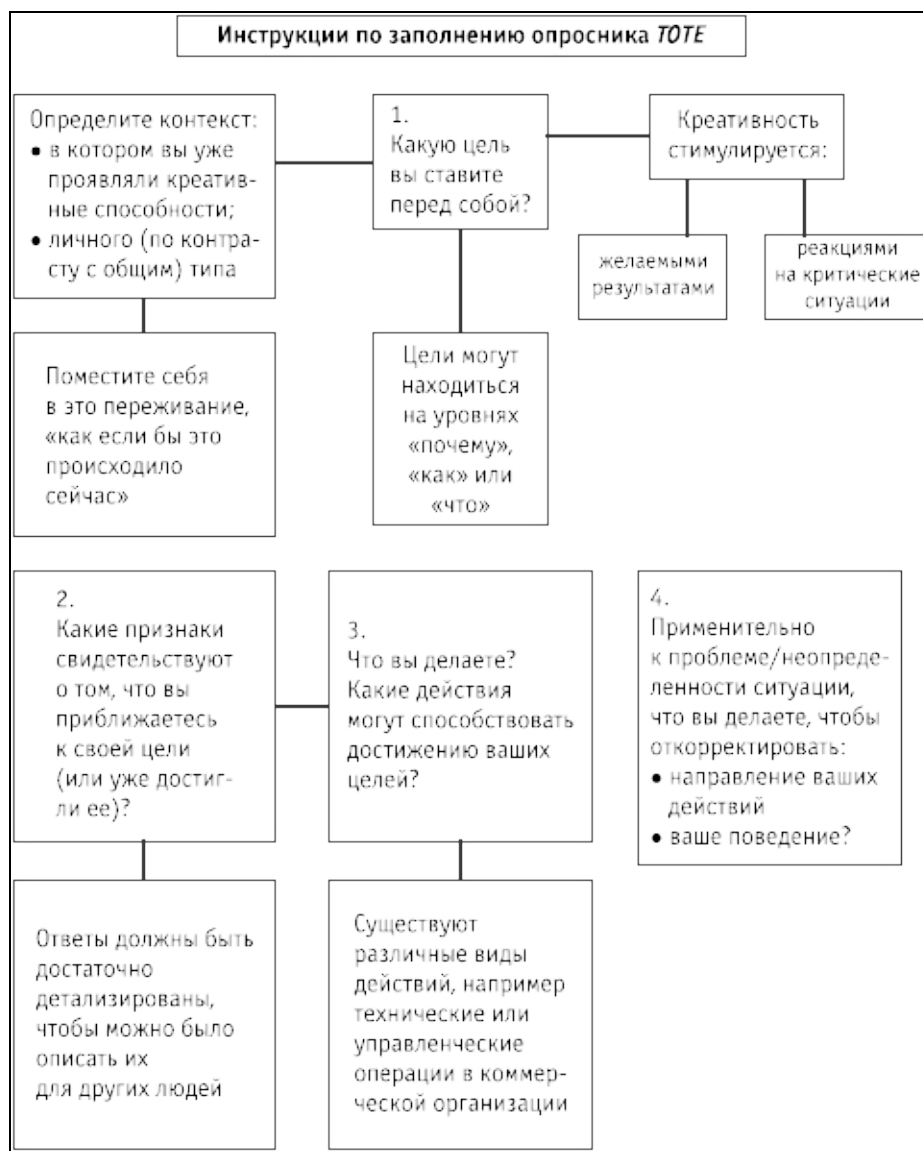
Этот набор вопросов позволит вам узнать кое-что интересное о составляющих вашей индивидуальной эффективности. Даже если вам уже неоднократно доводилось проявлять креативность в указанном контексте, вы сможете получить дополнительную информацию о собственных креативных процессах, если упорядочите свой опыт согласно пяти пунктам опросника.

Чтобы смоделировать *TOTE*, связанную с событием в прошлом, важно обладать способностью думать о структуре процесса, «как если бы» вы переживали этот опыт заново. Ваша задача – сделать как можно больше заметок о своих переживаниях в моменты, когда вы по-настоящему вовлечены в креативный процесс. В то же время вы должны осознавать, что о многом можете только догадываться в ретроспективе. Вы отвечаете на эти вопросы по памяти, и может статься, что вы никогда прежде не думали о подобных вещах. Поэтому не исключено, что вы задним числом примете решение о том, на что был более всего похож ваш креативный опыт.

Упражнение: исследование структуры креативного процесса

Найдите несколько свободных минут, чтобы на отдельном листе бумаги ответить на следующие вопросы – по возможности, максимально подробно.

1. В каком контексте вам уже удавалось проявить свою креативность или способность к инновациям?
2. Каковы цели или задачи, для достижения (решения) которых в данном контексте вам требуется креативность или инновации?
3. Что служит для вас доказательством того, что вы достигли желаемого?
4. Что вы предпринимаете для достижения своих целей? Каковы конкретные шаги и действия, которые вы используете для креативного решения своих задач в данном контексте?
5. Когда вы сталкиваетесь с непредвиденными проблемами или затруднениями, препятствующими достижению целей в данном контексте, как вы реагируете на них? Какие конкретно шаги или действия вы предпринимаете, чтобы исправить ситуацию?



Ключевые положения

Вы можете смоделировать собственный креативный процесс путем конкретизации модели *TOTE* для любой ситуации, в которой вам довелось эффективно проявить свою креативность.

Чтобы смоделировать *TOTE*, связанную с событием из прошлого, важна способность думать о структуре процесса так, «как если бы» вы переживали это событие снова.

Практикум

Поупражняйтесь в создании ассоциаций с рядом примеров креативности за счет ментального переживания их.

Диссоциировавшись, сравните «переживание» былых впечатлений с обычным «размышлением о них». Чем различаются виды информации, которую вы черпаете из памяти тем или иным путем?



Ключевые понятия

Разделение и организация прошлого опыта согласно модели *TOTE* позволят вам по-новому взглянуть на него.

Даже ретроспективные догадки могут содержать полезную информацию о вашем креативном процессе.

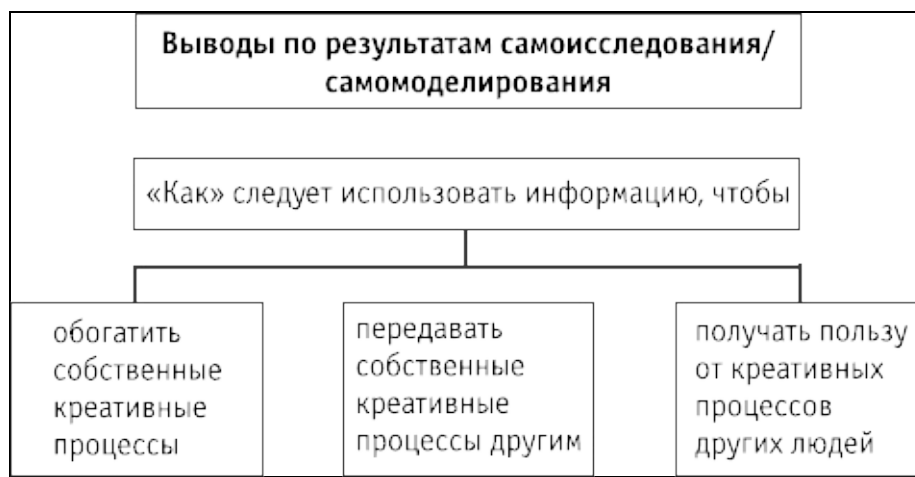
Практикум

Приведите ряд примеров из прошлого, когда вам удавалось проявить креативность. Как вам кажется – на интуитивном уровне, – что в них есть общего?

Попробуйте воспроизвести в деталях несколько ситуаций, в которых вы проявляли креативность. Постарайтесь мысленно достроить те элементы ситуации, которые не можете припомнить в точности.

Какую информацию вы почерпнули из своих догадок? В чем сходство и отличия между догадками и настоящим воспоминанием?

РАЗДЕЛ 2.2. КАРТА В



Ключевые положения

Само моделирование может усилить личную креативность путем:

- 1) обогащения индивидуального осознания,
- 2) способствования потенциальному переносу ключевых элементов креативности в другие индивидуальные контексты и
- 3) создания словаря, позволяющего сравнивать ваш креативный процесс с аналогичными процессами других.

Практикум

Сделайте заметки о том:

- 1) что нового вы осознали относительно собственного креативного процесса благодаря опроснику,
- 2) какие элементы процесса могут оказаться наиболее полезными для переноса в другие контексты, в которых вы вынуждены проявлять креативность, или передачи вашим сотрудникам,
- 3) как вам кажется, чем ваш креативный процесс отличается от аналогичных процессов у ваших сотрудников или людей, которых вы хорошо знаете.

Раздел 2.3. Структура когнитивных процессов в креативности. Модель *ROLE*

Вам предстоит обнаружить, что ответы на нашу анкету содержат немало ценной информации относительно вашего креативного процесса. Есть также ряд других фильтров, которые мы намереваемся использовать для получения информации о когнитивной структуре вашего креативного процесса. Эти фильтры позволят вам обнаружить как микро-, так и макроуровневые паттерны.

Данный набор понятий поможет вам исследовать ту стратегию креативности, контур которой вы очертили в работе с опросником, и выявить ряд деталей, потенциально релевантных для:

- 1) более полного понимания собственного процесса креативности;
- 2) понимания различий между людьми и различными типами креативности и креативных процессов.

Это послужит продолжением процесса вашего личного исследования и самоизучения, начатого в предыдущем разделе. Затем, в последующих разделах, мы сосредоточим внимание на том, как на основании результатов этих исследований создать способы:

- 1) расширения или обогащения ваших креативных способностей;

- 2) переноса креативных способностей в другие контексты, где вам пригодился бы повышенный творческий потенциал;
- 3) получения пользы от креативных процессов других людей.

Следующее упражнение связано с моделью, которая в НЛП получила название *ROLE*. Прежде чем переходить к этому материалу, вам нужно осознать, что задача данной книги – не в том, чтобы сделать из вас эксперта по НЛП. Скорее, мы ставим перед собой цель выявить значимые, релевантные для вас понятия или средства НЛП, которые будут способствовать вашим креативным способностям. Часть информации в этом разделе представлена настолько детализированно, что вы сможете получить пользу от того или иного навыка, необязательно овладев им в совершенстве. Таким образом, если какие-то элементы нового материала интуитивно покажутся вам проясняющими что-либо, или очевидными, или добавят что-то к вашему пониманию – берите эти приемы на заметку. Если же какая-то информация покажется вам не важной, не имеющей отношения к вашей деятельности, пусть это вас не беспокоит. Проводя стандартный курс НЛП, мы тратим от 20 до 25 дней на то, чтобы научить людей сознательно совершенствовать базовые навыки нейролингвистического программирования. В нашем случае задача обучения – наделить вас рядом ключевых инструментов НЛП, которые должны усилить вашу бессознательную компетентность. Мы уверены, что многие из этих инструментов покажутся вам стимулирующими, значимыми и легко будут переняты на интуитивном уровне.

Модель ROLE

В английском языке «ролевой моделью» (*role model*) называют человека, который служит образцом и примером для подражания. Таким образом, термин преднамеренно заключает в себе некоторую двусмысленность *ROLE*. Однако, что более важно, буквы, составляющие данную аббревиатуру, помогут вам еще глубже понять структуру собственных мыслительных процессов. Буквы *R*, *O*, *L*, *E* соответствуют первым буквам четырех основных категорий микроуровневых когнитивных понятий, которые нам предстоит изучить.

R расшифровывается как «Репрезентативная система» (*Representational system*), что напрямую связано с органами чувств. Это понятие относится к типу сенсорной модальности или репрезентации, который данный человек использует на том или ином этапе своей стратегии. К примеру, когда вы определяете собственные цели, вы делаете это визуально? Или ваши цели рисуются вам как действия, на физическом уровне? Вербально? Не исключено также, что эти цели представлены в виде ощущения.

Подобным образом можно выяснить, какой тип доказательств вы используете, чтобы убедиться в том, что цель достигнута – вербальный, визуальный, эмоциональный или физический.

Существует всего несколько базовых репрезентативных систем: зрение, слух, осязание. В ряде стратегий определенную роль могут также играть запах или вкус.

Позднее вам предстоит пересмотреть собственные ответы на опросник *TOTE* — те, которые касаются целей, доказательств и шагов по достижению этих целей, – а также установить, какие типы репрезентаций или сенсорных модальностей вы использовали на каждом этапе. Может оказаться, что одна из этих репрезентативных модальностей явственно связана с тем или иным этапом или, наоборот, с каким-то действием в рамках вашей стратегии ассоциировано несколько репрезентаций или чувств. К примеру, вместо одной-единственной цели у вас может

быть целый комплекс целей. А различные цели могут быть связаны с различными органами чувств. Предположим, ваша цель на уровне постановки задачи может быть представлена как картинка или образ желаемого результата, однако на относительном уровне эта же цель будет представлена вербально или эмоционально. Некоторые процессы могут быть представлены в виде множественных чувств, таких как ощущения и образы.

То, какие чувства мы используем для сознательного представления желаемых будущих событий и их потенциальных последствий, – чрезвычайно важный момент. К примеру, некоторые люди сталкиваются с проблемами при выполнении своих задач, потому что обладают ясным видением ситуации, но не имеют ни малейшего представления об ощущении усилий, которые необходимо приложить для воплощения данного видения, или реализации логической последовательности действий, ведущих к желаемой цели.

О в аббревиатуре *ROLE* соответствует «Ориентации» (*Orientation*) сенсорной модальности или репрезентации. Например, говоря о видении, вы можете смотреть на какой-либо элемент внешнего мира, сканируя окружение с помощью собственного зрения. В другом случае вы можете использовать «внутреннее» визуальное восприятие, припоминая какое-то событие или воображая себе будущее. Если вас спросить «Помните ли вы весь путь, который проделали из дома или офиса до этой комнаты?», вы, вероятнее всего, организуете ряд визуальных воспоминаний в своеобразную внутреннюю карту. Однако, если попросить вас представить, что вы будете делать через три недели, вам придется задействовать уже не память, а воображение и составить внутреннюю карту на основании психических проекций. В определенных случаях этот тип когнитивной ориентации может иметь очень большое стратегическое значение. Некоторые люди ощутимо ориентированы на окружающий мир в своих креативных процессах, проводят множество экспериментов, методом проб и ошибок создают инновационные решения. Другие в большей степени ориентированы вовнутрь, тратят много времени на размышления, прежде чем приступают к реальным действиям. Одни из нас в ходе креативного процесса полагаются преимущественно на фантазию, другие комбинируют воспоминания.

На микроуровне, к примеру, человек может:

1. Представлять себе цель, обладая воспоминанием о ней;
2. Использовать для доказательства восприятие внешнего окружения;
3. Воображать возможные действия и варианты действий, позволяющие добиться цели.

Для другого человека цели могут быть представлены как проекции или сконструированные образы, но доказательствами послужат результаты, наблюдаемые во внешнем мире. В обоих случаях проверка *TOTE* будет сравнением актуальной реальности с внутренним образом.

Разумеется, речь может быть ориентирована «вовнутрь», представляя собой вид внутреннего диалога, или «вовне» (диалог с другим человеком). В НЛП прикосновение рассматривается как внешняя ориентация ощущения. Эмоции – ощущения, ориентированные вовнутрь. В НЛП для всех видов ощущений используется термин *кинестетика*. Так обозначаются все основные телесные ощущения, которые могут быть локализованы где угодно: в мускулах, коже, желудке и т. п.

Буква *L* в аббревиатуре *ROLE* обозначает «образование связей» (*Linking*) или соединений между когнитивными элементами. Такие процессы, как обучение и креативность являются результатами нашей способности ассоциировать и связывать когнитивные процессы. Некоторые из нас наделены очень прочной ассоциативной связью между образами и эмоциями. Другие – между звуками и эмоциями. Такого рода связи позволяют нам наслаждаться изобразительным искусством и музыкой. Для кого-то особенно значимы прочные связи между действиями и образами. К примеру, танцовщица, наблюдающая за танцующим человеком, способна

испытывать такие ощущения, как будто сама выполняет все эти движения.

Нередко индивидуальные способности определяются именно силой подобных связей. Например, Эйнштейн обладал исключительно прочной связью между внутренними фантазиями и ощущениями. Его психические проекции представлялись ему вполне реальными. У других людей нет ощущений, связанных с фантазиями, – их воображение не связано с ощущениями реальности. Таким образом, именно связи станут следующим потенциально значимым микроуровневым когнитивным паттерном вашей стратегии, который вам предстоит изучить.

Наконец, *E* в данной модели означает «Эффект» (*Effect*), или функцию конкретного когнитивного процесса. Эффект, к которому приводят когнитивные этапы вашей стратегии креативности, уже был очерчен при работе с опросником. По сути, эффекты связаны с тем, какую функцию *TOTE* обслуживает тот или иной когнитивный процесс – цель, доказательство или действия. Функция каждого этапа определяется по большей части тем, в какой части *TOTE* она проявляется.

Упражнение. Микроанализ опросника *TOTE*

Цель этого упражнения – дать ответы на следующие вопросы.

1. Какие чувства (органы чувств) или комбинацию чувств вы используете на каждом этапе креативной стратегии, очерченной вами при работе с опросником *TOTE*?
2. Какова ориентация каждого из этих чувств?
3. Какого рода связи существуют между этими чувствами?

Опираясь на лист для упражнений, представленный в данном разделе, определите, какие из чувств вы в наибольшей степени ассоциируете с вашим определением контекста. Очевидно, что контекст является для вас чем-то внешним. Контекст относится к вашему восприятию того, «где» и «когда» оказывается востребованной креативность.

Затем исследуйте способ, каким вы представляете себе цель или цели. Что это: картинки, ощущения, слова или действия? Как они ориентированы? Представляя себе цель, вы используете воспоминания или воображение? Требуется ли ваша цель комбинации и связывания различных чувств?

Продолжайте микроанализ по каждому из следующих вопросов: в какой сенсорной модальности преимущественно представлены ваши цели? Как ориентирована эта модальность? Связана ли ведущая модальность с другими?

Рекомендуется выполнять это упражнение, дав себе установку на любопытство по отношению к самому себе и желание исследовать собственную природу. Для креативных людей характерна одна общая черта: их интересует креативный процесс, собственное мышление. Благодаря этому они развивают так называемое «метазнание» относительно собственных когнитивных стратегий. Осознание внутренних процессов позволяет креативным людям постоянно развивать и совершенствовать свои способности.

Определите ведущую сенсорную модальность и ее ориентацию для каждого из вопросов *TOTE*. Затем определите наличие связей между чувствами. Если вы сомневаетесь или не уверены в своей трактовке какого-то этапа стратегии, отметьте это место вопросительным знаком. Позднее вам будет полезно вернуться сюда и сосредоточиться на этом вопросе, чтобы усовершенствовать метазнание собственных мыслительных процессов. Вопросительный знак может оказаться не менее полезным для развития креативности, чем наличие конкретного ответа.

Примечание: следующие вопросы соотносятся с ответами на опросник по креативности *TOTE*.

1. Контекст:

Какие аспекты восприятия контекста в наибольшей степени стимулировали вас на творчество (креативность)?

То, что вы увидели?

То, что вы слышали?

То, что вы ощутили?

Что-то, сказанное другим человеком?

Что-то, адресованное вами самому себе?

2. Цели:

Как вы когнитивно представили свои цели в данном контексте?

Визуализировали их в воображении?

Визуально припомнили их?

Нарисовали их?

Вербализировали их для кого-то другого?

Вербализировали их в разговоре с самим собой?

Вспомнили что-то вербально?

Ощутили их?

3. Доказательства:

Какие когнитивные или сенсорные процессы вы использовали для того, чтобы оценить успешность продвижения к своим целям?

Что-то увиденное?

Что-то воображаемое?

Что-то услышанное?

Ваши ощущения?

Что-то, сказанное другим человеком?

Что-то, сказанное самому себе?

4. Действия:

Какие когнитивные процессы или процессы восприятия вы использовали для того, чтобы достичь собственных целей?

Фантазирование?

Разговор с самим собой (внутренний диалог)?

Интуитивные ощущения?

Визуальная память?

Воспроизведенные в памяти слова или указания?

Эмоции?

Рисунки?

Обсуждение?

Прикосновение?

Наблюдение?

Слушание чего-либо?
Движение/действие?

5. Реакции на проблемы:

Какие когнитивные процессы или процессы восприятия вы активировали в своей реакции на возникшие проблемы?

Воображение возможных путей решения?

Разговор с самим собой (внутренний диалог)?

Интуитивные ощущения?

Визуальная память на пути решения?

Воспроизведенные в памяти слова или указания?

Эмоции?

Рисунки?

Обсуждение?

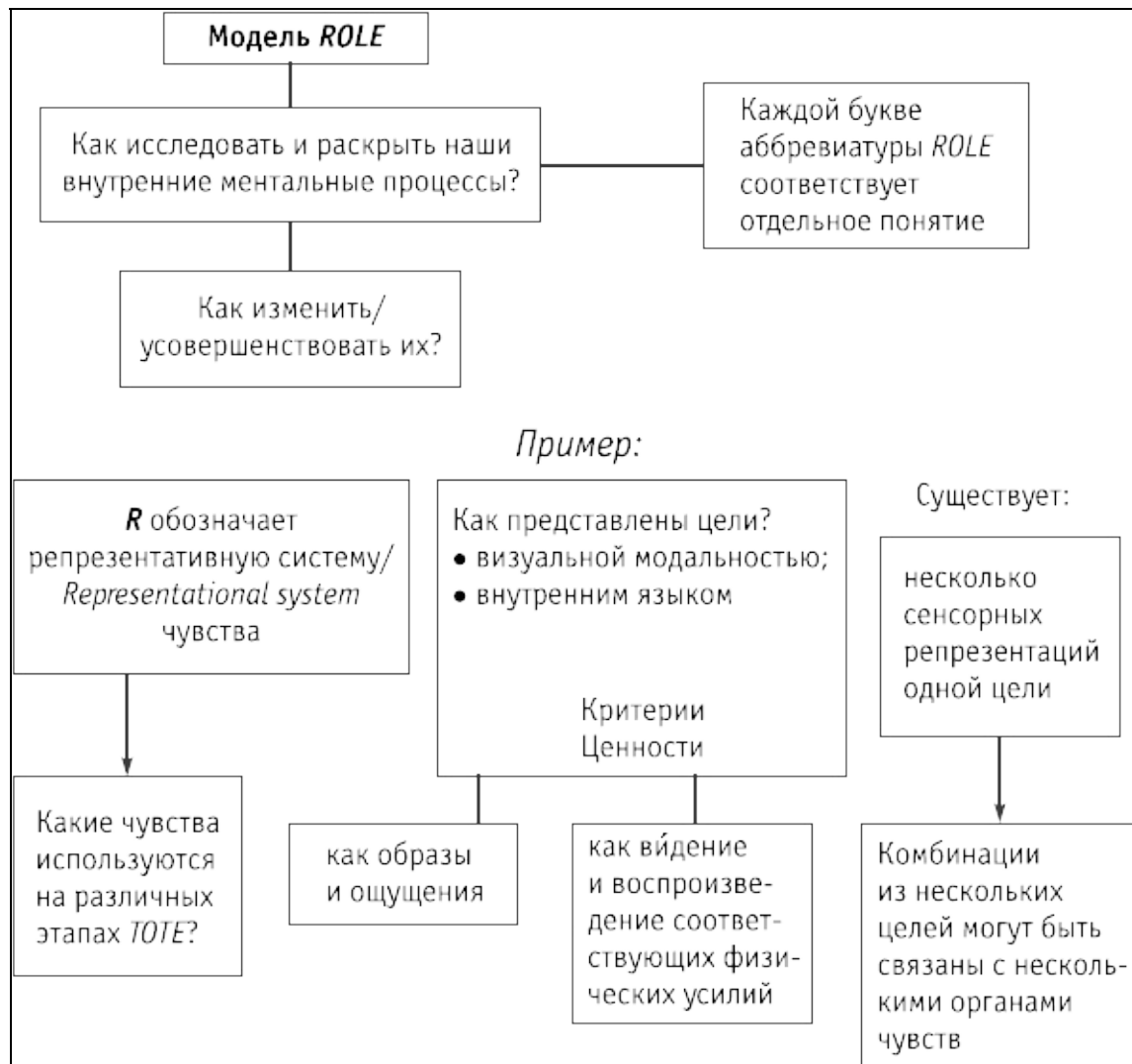
Прикосновение?

Наблюдение?

Слушание чего-либо?

Изменение действий?

РАЗДЕЛ 2.3. КАРТА А



Ключевые положения

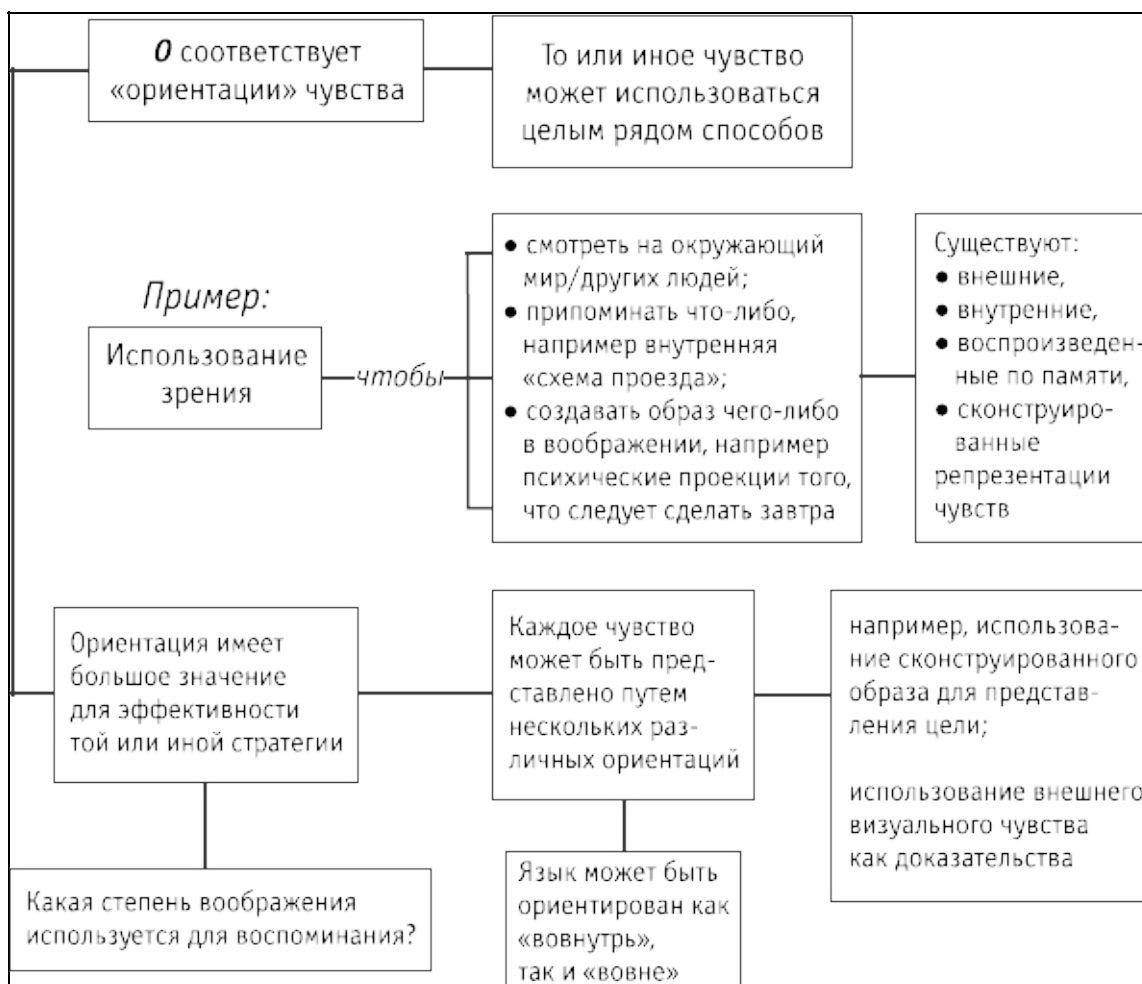
Модель *ROLE* предоставляет еще ряд микропонятий, с помощью которых вы сможете углубить понимание структуры своего креативного процесса.

Буква *R* данной аббревиатуры обозначает сенсорные репрезентативные системы, которым соответствуют пять чувств.

Практикум

Приведите пример из личного опыта, когда вы действовали с опорой только на одно из ваших чувств или отдавали ему приоритет. Приведите примеры для каждого из чувств.

РАЗДЕЛ 2.3. КАРТА Б



Ключевые понятия

Буква *O* в модели *ROLE* соответствует «ориентации» репрезентативной системы. Ориентация определяется тем, 1) направляет ли человек свое чувство вовне или внутрь себя, на собственную внутреннюю реальность; 2) строит ли он внутреннюю карту на основании воспоминания или на основании фантазии.

Практикум

Вспомните случай, когда ваши чувства были полностью ориентированы вовне.

Вспомните случай, когда ваши чувства были полностью ориентированы вовнутрь.

Поупражняйтесь в изменении ориентации каждого из ваших чувств — с внешней на внутреннюю.

Поупражняйтесь в изменении ориентации каждого из ваших чувств – с воспоминания на воображение.

РАЗДЕЛ 2.3. КАРТА В



Ключевые положения

Буква *L* модели *ROLE* относится к способу, которым различные репрезентативные системы связаны между собой и влияют друг на друга.

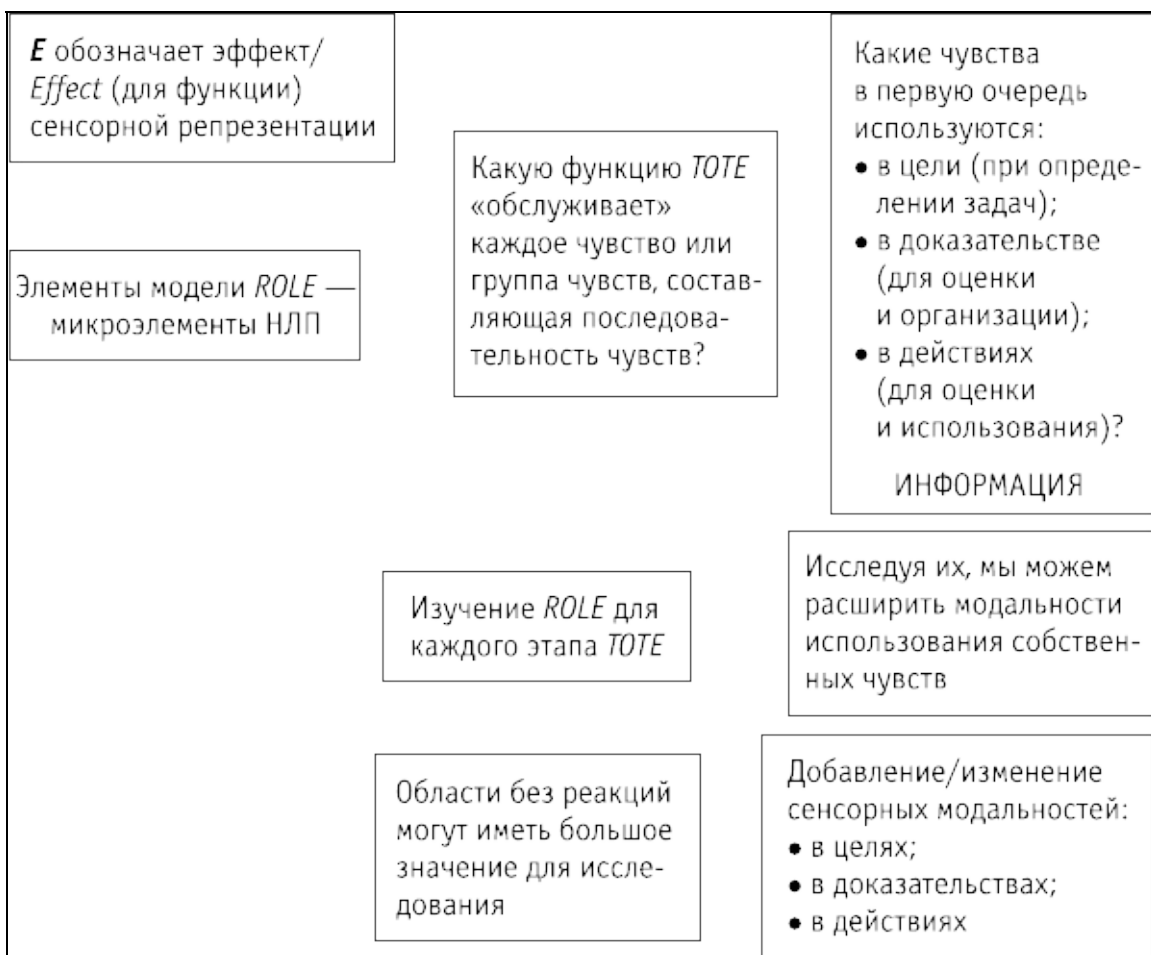
Практикум

Какие из ваших репрезентативных систем в наибольшей степени связаны друг с другом?

Поупражняйтесь в преднамеренном связывании чувств.

- Представьте, что, прикасаясь к различным частям ваших рук или кистей рук, можно извлечь ноты разной высоты.
- Представьте, что цвета имеют различное звучание, а также что звук порождает те или иные цвета.
- Представьте, что каждая форма предмета сопряжена с каким-то ощущением и что ощущения порождают те или иные формы.
- Представьте, что вы можете связать вкус и запах с цветами и звуками.

РАЗДЕЛ 2.3. КАРТА Г



Ключевые положения

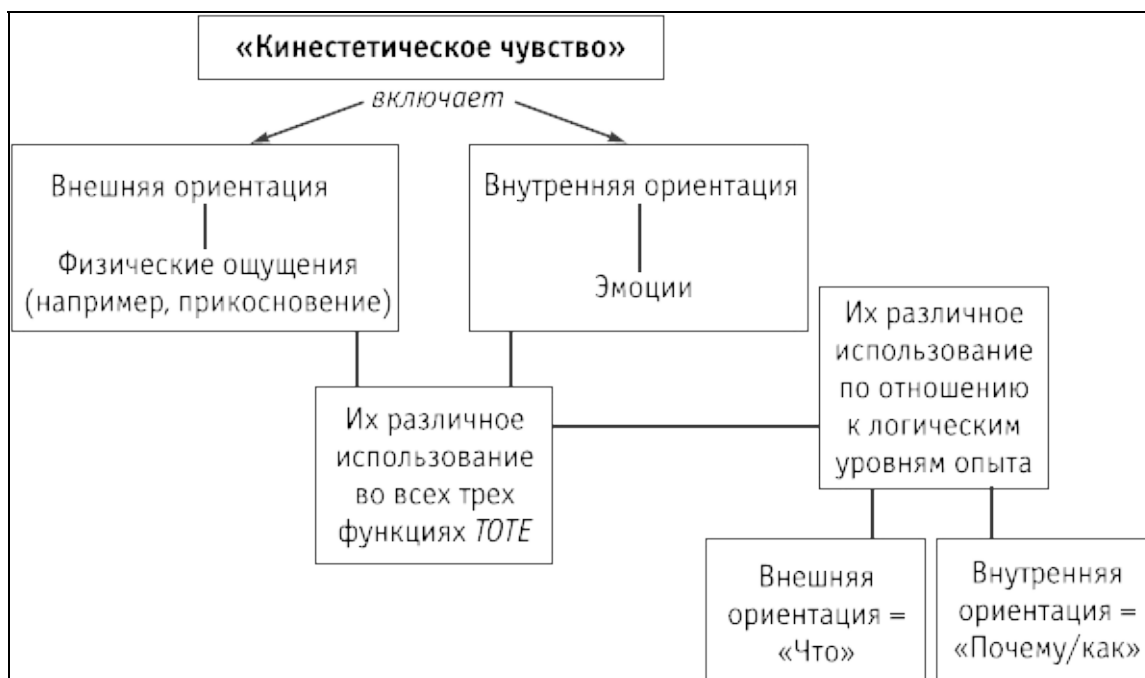
E в модели *ROLE* связано с эффектом или функцией, которую обслуживает та или иная репрезентативная система в психической программе или когнитивной стратегии; а также с тем, какая часть модели *TOTE* используется для этого. Исследование когнитивной микроструктуры, определяемой моделью *ROLE* для каждого этапа *TOTE* креативности, может открыть новые горизонты осознания и понимания.

Практикум

Что нового вы осознали в ходе анализа микрокогнитивных структур собственной *TOTE* креативности?

На какие вопросы было легче всего ответить? На какие – сложнее всего?

РАЗДЕЛ 2.3. КАРТА Д



Ключевые положения

Чувства отбирают различные виды информации в зависимости от их ориентации.

Различные ориентации чувств могут быть в большей степени ассоциированы с различными уровнями процессов.

Практикум

Какие из определенных вами микроуровневых когнитивных паттернов или черт в наибольшей степени ассоциированы с креативностью?



Ключевые положения

Здесь перечислены качества, или «субмодальности», каждой сенсорной модальности, которые служат фильтрами для нашего опыта и влияют на наше восприятие.

Практикум

Какие когнитивные черты, или паттерны, вам стоит изменить для того, чтобы проявить меньшую креативность в ситуации, выбранной вами для анализа с помощью опросника *TOTE*?

Какие субмодальности кажутся вам наиболее значимыми, когда вы вспоминаете об этой ситуации?

Раздел 2.4. Типы креативности

Одно из положений НЛП гласит: те или иные виды стратегий могут способствовать эффективности человека в одних видах контекстов, однако оказываться менее эффективными в других контекстах. Можно предположить, что стратегия Моцарта отличалась от стратегии Леонардо да Винчи. Оба были креативными людьми, однако микроаспекты используемых стратегий обеспечили этим творцам эффективность в разных областях.

Существует множество способов, с помощью которых люди проявляют креативность. Наличие у людей различных карт мира – фактор, который может оказаться для организации как позитивным, так и – при неграмотном управлении – негативным.

Единственный вывод, который мы можем сделать из всего, что успели рассмотреть к настоящему моменту, – это то, что различные контексты, функции и роли могут требовать различных стратегий для креативности. Таким образом, люди, обладающие тем или иным типом репрезентативных предпочтений, или склонностей, могут оказаться более приспособленными к работе в определенных видах контекстов. Их стиль мышления естественным образом

вписывается в стратегии и навыки, которые требуются для выполнения определенной функции. Это позитивный аспект того факта, что подобные различия между людьми помогают им эффективно выполнять различные функции. Таким образом, самое сложное – это объединить различные стили мышления путем тех или иных макроуровневых стратегий, которые управляли бы подобными различиями с помощью общей цели или общего видения ситуации.

Существуют также макроуровневые выражения различных типов стратегий, в том числе в культурах разных стран. К примеру, в последние несколько десятилетий можно было отметить существенные различия между американскими и японскими стратегиями креативности в области технического прогресса. Американские компании, как правило, ориентированы на крупные достижения и видение новых, инновационных технологий. Креативный стиль японских технологических компаний, с другой стороны, включает в себя последовательное усовершенствование чего-либо с целью сделать этот продукт все лучше и лучше. Те и другие креативны, но креативны по-разному.

Система убеждений НЛП подразумевает, что креативность – процесс, обладающий собственной структурой. Парадокс креативности заключается в том, что для генерации новых возможностей и идей человек, по сути дела, нуждается в готовой структуре. Структура креативного процесса связана с моделью *TOTE*. Любая структурированная деятельность ориентирована на определенную цель и на непрерывную петлю обратной связи, направляющую нас по пути к цели.

На микроуровне, как мы уже говорили, эффективность и богатство функционирования этой петли обратной связи зависят от определенных базовых нейролингвистических процессов: от того, как представлена информация и как она обрабатывается в нервной системе на микроуровне.

На макроуровне существуют различные типы креативности, которые могут быть ассоциированы с процессами, связанными с различными элементами структуры *TOTE*. Один тип креативности включает в себя формулирование целей. Другие связаны с осуществлением действий или оценкой результатов. Различия между типами креативности зачастую приводят к спорам относительно природы креативности между людьми, выполняющими разные роли. К примеру, дизайнеры и инженеры нередко спорят о том, кто из них на самом деле занимается креативной работой. Инженеры говорят: «Не знаю, что уж такого особенного в этих дизайнерах. За что им столько платят? Вы мне только скажите, что нужно придумать, и я это придумаю». Они считают, что буквальное создание физического выражения идеи и есть настоящее творчество. Однако, разумеется, сформулировать задание – что именно нужно придумать – значит уже задействовать какую-то чрезвычайно важную форму креативности.

Американскому изобретателю Томасу Эдисону приписывают следующее часто цитируемое высказывание: «Изобретение – это один процент вдохновения на 99% в потения». Однако этот самый процент вдохновения каким-то образом оправдывает 99 % труда. Поэтому в нашем случае один процент «вдохновения» можно сопоставить с постановкой цели. «Потение» ассоциируется с действиями, которые физически приближают нас к этой цели.

Изменения цели можно назвать «инновациями» – это изменение «что». С другой стороны, креативность, связанная с «изобретением» или «воплощением», подразумевает изменение или усовершенствование аспекта «как» этого процесса.

«Открытие» включает в себя изменения в области фильтров, которые мы применяем к нашему опыту. Чтобы совершить открытие, необязательно делать что-то отличное от того, что вы делаете всегда, – нужно лишь применить другой набор фильтров. Открытие подразумевает рассмотрение объекта с различных сторон до тех пор, пока вы не обнаружите в нем что-либо новое.

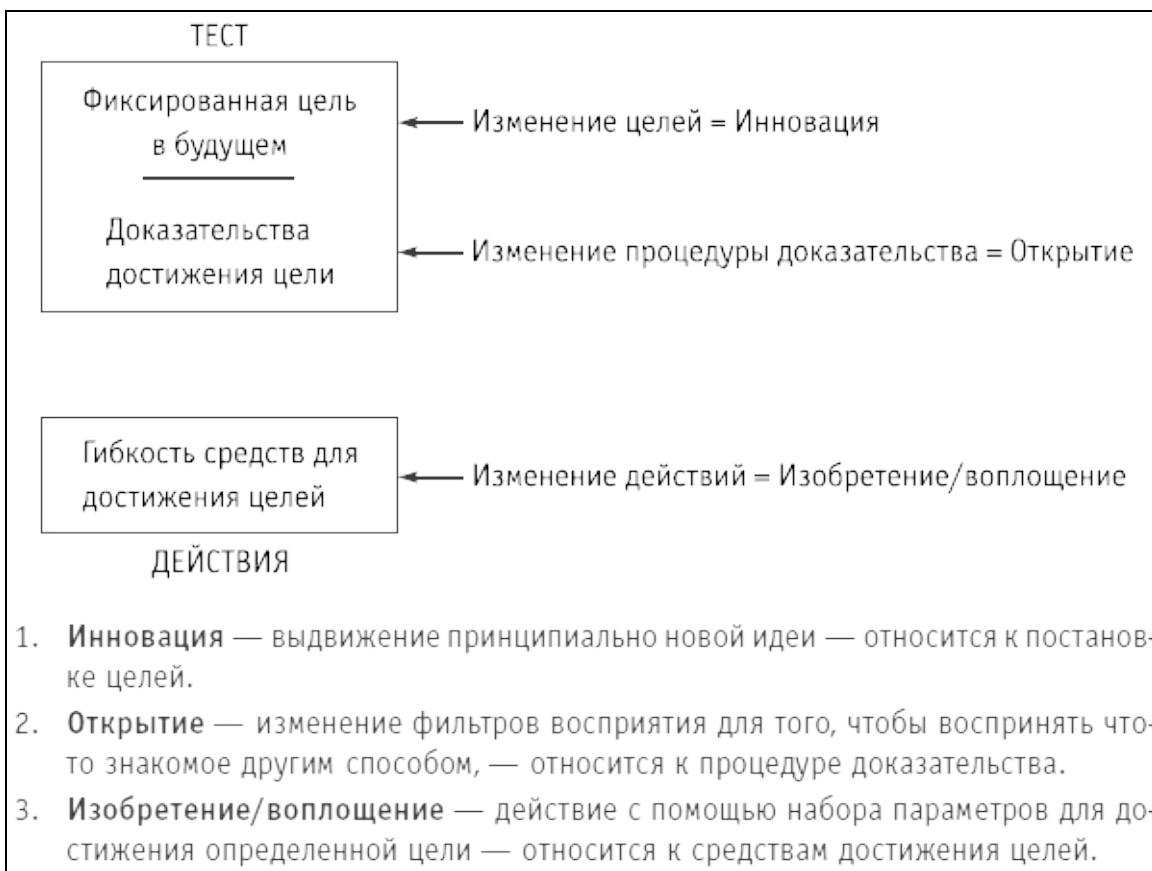
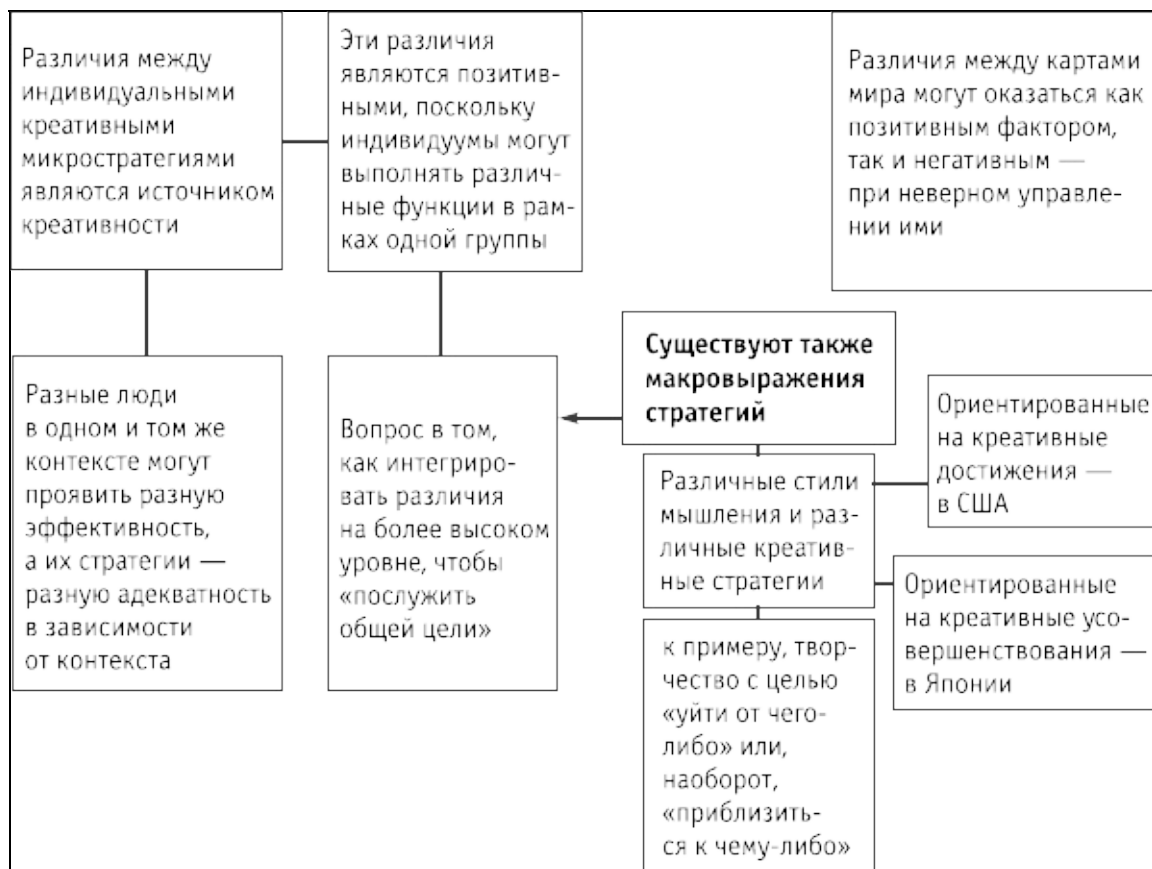


Рис. 2.1. Типы креативности и инновации

РАЗДЕЛ 2.4. КАРТА А



Ключевые положения

Разница между индивидуальными креативными стратегиями сама по себе является источником креативности.

Различные виды стратегий креативности эффективны в разных контекстах.

Различные микростратегии указывают на различия в общих стилях мышления.

Эффективное управление креативностью подразумевает координацию различных стилей мышления.

Практикум

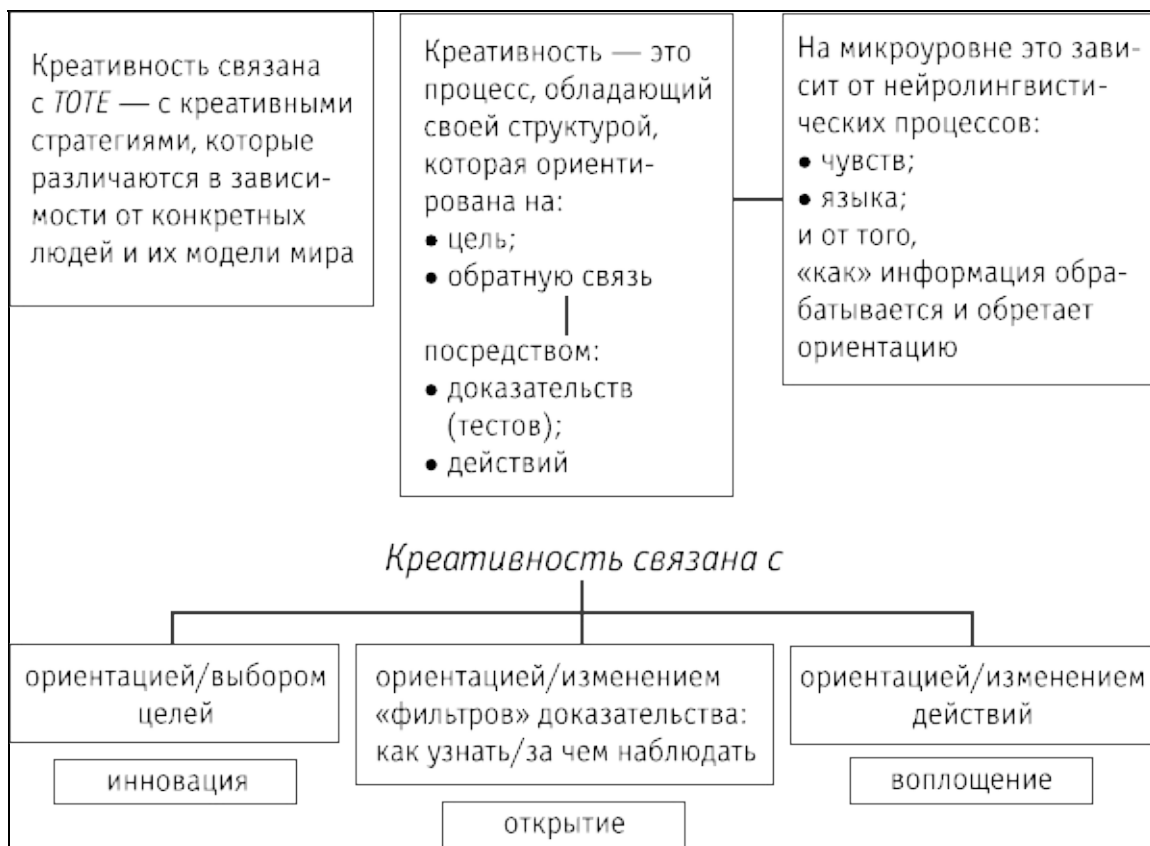
Каким образом обнаруженные вами различия между вашей стратегией креативности и стратегиями других людей стимулировали вашу собственную креативность?

В каких контекстах ваша стратегия креативности наиболее эффективна?

Менее эффективна?

Какие общие паттерны вашего мышления, как вам кажется, связаны с микростратегией креативности?

РАЗДЕЛ 2.4. КАРТА Б



Ключевые положения

Существуют различные общие типы креативности, соотносящиеся с различными элементами *TOTE*.

Инновация связана с изменением целей.

Открытие связано с изменением фильтров и процедур доказательства.

Воплощение/изобретение связано с изменениями действий.

Практикум

Приведите конкретные примеры сотрудников, которые, на ваш взгляд, используют подчеркнuto один тип креативности.

Какие виды функций и/или ролей требует каждый тип креативности?

РАЗДЕЛ 2.4. КАРТА В



Ключевые положения

Тот или иной тип креативной стратегии зачастую эффективен в определенных контекстах, однако не во всех.

Креативные стратегии могут быть усилены и адаптированы для большей эффективности в других контекстах за счет расширения и корректировки микроуровневых паттернов и характеристик.

Практикум

Что может препятствовать тому, чтобы ваша стратегия креативности оказалась эффективной в других контекстах?

Какие микро– или макрохарактеристики вашей стратегии вы могли бы откорректировать, чтобы достичь большей эффективности в других контекстах?

РАЗДЕЛ 2.4. КАРТА Г



Ключевые положения

На макроуровне человеческая креативность связана с:

1) управлением и соотношением различных типов креативности;

2) степенью влияния различных уровней креативности – «где» и «когда», «что», «как», «почему», «кто»;

3) типами фильтров информации, которые используются при постановке целей, определении доказательств и выборе действий.

Практикум

Насколько хорошо сбалансированы различные типы креативности в вашем креативном макропроцессе?

Какие уровни, по-вашему, в наибольшей мере влияют на креативный процесс в те моменты, когда вы достигаете эффективности?

На какую информацию вы обращаете внимание, когда ваш креативный процесс достигает наибольшей эффективности?

Раздел 2.5. Повышение креативности

Представление о когнитивной структуре креативности открывает нам возможность интенсификации и управления креативным процессом с целью придания ему большей эффективности. Для этого могут послужить три ключевых процесса.

Первый называется *дополнение*. Один из способов улучшить что-либо – это добавить к нему что-то другое. Можно задать вопрос: «Что я могу добавить к тому, что у меня уже есть и уже работает?»

Второй процесс – *перенос*. Предположим, что мы имеем дело с аспектом креативной стратегии, выработанной для определенного контекста, и этот аспект может иметь ценность для других контекстов.

Таким образом, нам нужно научиться переносить элементы эффективных стратегий из контекста в контекст.

Третий процесс повышения креативности – *координация*. В этом случае вопрос, который можно задать, звучит так: «Каким образом я мог бы скоординировать свою стратегию с креативными стратегиями окружающих, чтобы они оказались взаимодополняющими, а не конфликтующими?». К примеру, в НЛП одной из классических проблем коммуникации считается ситуация, когда визуальноориентированный человек пытается скоординировать свои действия с орально– или осязательноориентированным. Визуал говорит: «Я не вижу смысла в твоих словах. Ты можешь показать мне, что ты имеешь в виду?» «Верба-лист» отвечает: «Я говорил тебе об этом тысячу раз». Визуал говорит: «Мне неясно, что ты имеешь в виду». Кинестетик отвечает: «Я никак не могу почувствовать характер проблемы. Не могу ухватить суть». В этом случае возникает проблема координации базовых каналов коммуникации и репрезентативных модальностей.

В последующих разделах нам предстоит более подробно исследовать каждый из этих способов улучшения креативности.

РАЗДЕЛ 2.5. КАРТА А



Ключевые положения

НЛП выделяет три основных способа повышения креативности.

Дополнение: какие еще процессы или фильтры можно добавить к уже используемому процессу?

Перенос: какие паттерны креативного процесса, эффективного в одном контексте, могут быть перенесены в другой контекст?

Координация: как скоординировать различные виды креативных стратегий, когнитивных

паттернов и стилей мышления, принадлежащие одному и тому же человеку или разным людям?

Практикум

Что бы вы могли добавить к креативному процессу, чтобы он стал более эффективным?

Какие паттерны креативного процесса вы с наибольшей легкостью перенесли бы в другие контексты, в которых стремитесь усовершенствовать свои креативные способности?

Как бы вы усовершенствовали координацию различных фаз вашего собственного креативного процесса?

Глава 3

ФИЗИОЛОГИЯ И КРЕАТИВНОСТЬ

Обзор главы 3



Основные задачи главы 3

1. Ознакомить читателей со взаимоотношениями между физиологией и когнитивными процессами, связанными с креативностью.
2. Определить и продемонстрировать ряд основных взаимосвязей между микроповеденческими сигналами и специфическими когнитивными паттернами и процессами.
3. Помочь читателям развить базовые навыки наблюдения.
4. Определить некоторые базовые стратегии использования физиологических закономерностей, позволяющие совершенствовать индивидуальную стратегию креативности и управлять поведением окружающих.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 3.1. Креативность и индивидуальные состояния

Представить важность физиологии и внутренних состояний как факторов, влияющих на когнитивные процессы, связанные с креативностью.

Раздел 3.2. Влияние микроповеденческих проявлений на креативность. Модель BAGEL

Представить базовые микроповеденческие понятия, составляющие модель *BAGEL*, и соотнести их с моделью *ROLE* и референтными переживаниями читателей.

Раздел 3.3. Исследование микро- и макросигналов креативности

Помочь читателям выполнить упражнение на сравнение поведенческих сигналов, связанных с креативным состоянием, и сигналов, ассоциированных с состоянием ступора или замешательства.

Раздел 3.4. Повышение креативности за счет управления физиологией

Описать основные способы использования физиологических закономерностей для улучшения креативного состояния и управления креативностью окружающих.

Раздел 3.1. Креативность и индивидуальные состояния

Каким образом нам удастся преднамеренно инициализировать или операционализировать когнитивные процессы? Креативность сама по себе – психический процесс. Что нужно сделать, чтобы каким-то конкретным образом получить доступ к ментальному процессу?

В этой главе нам предстоит рассмотреть некоторые методы, позволяющие начать

операционализировать уже изученную информацию о креативности. Мы исследуем ряд инструментов, повышающих личную креативность а также фиксирующих или фокусирующих проявления креативности. Эти же инструменты могут быть использованы для повторного достижения состояния креативности в случае, если вас отвлекли или прервали.

Немалая часть того, что касается креативности, находится на бессознательном уровне. Нередко ключевые аспекты тех или иных процессов проявляются вне нашего осознания. Помимо специальных инструментов и средств, которые поднимают неосознаваемые мысли на уровень осознания, полезно также располагать рядом методов, позволяющих поощрять и в каком-то смысле направлять или использовать даже неосознаваемые процессы.

Важнейшим вкладом НЛП в психологию стало определение взаимосвязей между поведенческими сигналами и паттернами и внутренними когнитивными структурами и неосознаваемыми процессами. В дополнение к психическим стратегиям и программам, связанным с креативностью, существуют также физиологические и поведенческие аспекты креативности. Разумеется, есть и специальные языковые сигналы, которые могут быть использованы для стимулирования, инициализации или поощрения креативности. Есть и сугубо поведенческие сигналы.

Например, основатель крупной судоходной компании утверждал, что в решении проблем ему помогали физические нагрузки. Чтобы войти в состояние духа, подходящее для решения одних вопросов, ему необходимо было сыграть партию в гольф. Чтобы эффективно подумать о других проблемах, он садился на велосипед. Этот руководитель был настолько разборчив относительно того, какой тип физических нагрузок следует использовать, что мог сказать примерно следующее: «Эту проблему в гольф не сыграешь. Пожалуй, по ней лучше прокатиться на велосипеде».

Речь здесь идет о том, что физиологическая деятельность стимулирует и организует нервные процессы. Езда на велосипеде – деятельность макроуровня. Когнитивные процессы сопровождаются также микроуровневыми физиологическими и поведенческими сигналами и процессами.

Креативность – это функция состояния человека, равно как и его/ ее психических процессов. Нейролингвистическое программирование признает влияние поведения, и даже мельчайших аспектов физиологии на нашу эффективность и продуктивность. Если понаблюдать за спортсменами, которые тренируются перед состязанием, мы явственно увидим, как они готовят собственное состояние с помощью определенных физических сигналов. Подобным образом эффективная креативность подвержена влиянию индивидуального внутреннего состояния, которое можно откорректировать с помощью определенных макро-и микроуровневых поведенческих сигналов.

Иногда креативность зависит от нашего состояния, порой даже слишком сильно. Иллюстрацию к этому мы находим в американской кинокартине *Butch Cassidy and the Sundance Kid*. Герой фильма Сандэнс Кид отличался выдающейся меткостью в стрельбе, но был способен стрелять, только находясь в движении. Если же он был неподвижен, выстрел не попадал в цель; чтобы не промахнуться, Сандэнс Кид вынужден был бежать, падать, менять позу... Таким образом, его преимущество одновременно являлось и ограничением. Аналогичным образом некоторые из нас способны проявлять креативность только в состоянии стресса.

Различные люди обладают различными мотивациями для того, чтобы быть креативными. Одни проявляют креативность, если стремятся достичь чего-либо.

Другие более креативны, если пытаются избежать чего-либо. Об этом есть даже поговорка: «*When the going gets tough, the tough get going*» (ср. «Создаем себе трудности и с успехом их преодолеваем»). – *Примеч. перев.*) Иными словами, неординарно сложная ситуация может

заставить сильного человека обратиться к внутренним ресурсам. Отсутствие подобной ситуации становится для таких людей проблемой.

Им приходится самим создавать трудности, чтобы с успехом их преодолевать. Физиологические сигналы, выявленные в НЛП, предоставляют нам инструменты, позволяющие воздействовать на собственное состояние, равно как и на когнитивные процессы, связанные с креативностью.

В НЛП разработана система идентификации определенных видов сигналов. Различают макросигналы, такие как положение тела и жесты, и более мелкие микро– и минисигналы.

В этой главе нам предстоит исследовать взаимоотношения между физиологией и креативностью. Изучив влияние, оказываемое физическим состоянием на творческий процесс, мы сможем завершить микроанализ креативности и подвести его итоги.

РАЗДЕЛ 3.1. КАРТА А



Ключевые положения

В дополнение к когнитивным процессам способность индивида быть креативным подвержена влиянию его физиологического состояния. Подобно когнитивным паттернам, физиологические состояния могут быть связаны с микро– и макрохарактеристиками креативности.

Креативность можно повышать и переносить с помощью физических сигналов.

Практикум

Приведите пример того, как ваше состояние влияет на способность быть креативным – позитивно и негативно.

Каким образом ваше состояние влияет на общую установку по отношению к креативности?

Вернитесь к упражнениям, которые вы проделали в предыдущих главах. Какие микро– или

макроуровневые физические паттерны, содержащиеся в них, могут быть связаны с вашей креативной способностью?

РАЗДЕЛ 3.1. КАРТА Б



Ключевые положения

Физическая деятельность влияет на нервную деятельность, и наоборот.

НЛП выделяет микроповеденческие сигналы, которые связаны с когнитивными процессами.

Эти микроповеденческие сигналы могут быть использованы для того, чтобы

1) определить те или иные аспекты неосознаваемых психических процессов и

2) мобилизовать или реактивировать процессы, связанные с когнитивными паттернами, или физиологические состояния, связанные с креативностью.

Практикум

Попрактикуйтесь в изменении тех или иных аспектов вашего физического микро- и макроповедения, обратите внимание на то, как они влияют на способ мышления, ощущения и восприятия.

Если бы вы могли значительно повысить собственную креативность в том или ином контексте, в котором хотите проявить более новаторский подход, как вам кажется – какие компоненты вашего поведения изменились бы больше всего?

Раздел 3.2. Влияние микроповедения на креативность. Модель BAGEL

В этом разделе речь пойдет о так называемой модели BAGEL, которая определяет типы поведенческих сигналов, связанных с когнитивными процессами. Как и в случае с моделью ROLE, вам нет необходимости полностью понимать или постигать в деталях особенности

модели *BAGEL*. Вы можете обращать внимание только на те понятия, которые интуитивно представляются наиболее значимыми и полезными применительно к вашему пониманию и опыту креативности.

Аббревиатуру *BAGEL* составляют первые буквы английских слов, обозначающих ключевые категории поведенческих паттернов. (Кроме того, *bagel* в английском языке означает разновидность булочки (*roll*), что, в свою очередь, созвучно слову *ROLE* — еще одна преднамеренная двусмысленность.)

Буква *B* соответствует *Body posture* — «положение тела». Положение тела оказывает существенное влияние на креативность. К примеру, большинство из нас столкнулись бы с серьезными затруднениями, если бы попытались творить, ссутулив плечи и опустив голову. Попробуйте сами, и убедитесь, что ощутить прилив вдохновения в этой позе трудновато. Специалисты по НЛП обнаружили тот факт, что в момент визуализации мы предпочитаем выпрямлять спину. Слушая что-либо, мы по большей части откидываемся назад, сложив руки на груди или склонив голову. Испытывая какие-либо чувства, мы наклоняемся вперед, дыхание становится глубже. Подобные сигналы ничего не говорят о «знаке» переживания (позитивное/негативное) — только о том, что данный человек испытывает те или иные чувства. Таким образом, человек может чувствовать себя очень расслабленно и комфортно, но принять ту же позу, что и человек в состоянии глубокой депрессии.

Буква *A* относится к типам невербальных сигналов доступа (*Accessing cues*). К примеру, голос может быть весьма значимым сигналом. Визуализируя, мы склонны говорить в слегка повышенном тоне, чуть ускорив темп речи. Погрузившись в ощущения, мы замедляем речь и понижаем голос. Эти типы голосовых паттернов могут повлиять на состояние человека. К примеру, если собеседник медленно скажет вам низким голосом: «А теперь внимательно следите за этим сложным движением...», вы скорее ощутите желание уснуть, чем сосредоточите на чем-то внимание. С другой стороны, если вам скажут: «Хорошо, а теперь всем следует расслабиться и почувствовать себя комфортно!», но тон будет слишком высоким, а скорость речи слишком быстрой, вы испытаете неконгруэнтность другого рода. Тон голоса и темп речи могут послужить также ключами для инициализации когнитивных процессов. Аудиальное внимание нередко можно привлечь с помощью мелодических изменений тона, модуляций, варьирования темпа и ритма.

Буква *G* соотносится с жестами (*Gestures*). Нередко мы указываем жестами на тот орган чувств, который наиболее активен в настоящий момент. Так, например, мы прикасаемся к глазам или указываем на них, если пытаемся визуализировать что-либо или испытываем инсайт. Говоря о чем-либо, что слышали или пытаемся услышать, мы жестикулируем в направлении собственных ушей. Точно так же мы прикасаемся к губам, если мыслим вербально (подобно роденовскому «Мыслителю»). Прикосновения к груди или желудку, как правило, обозначают ощущения, чувства.

Буква *E* связана с движениями глаз (*Eye movements*). Паттерны глазных движений — один из самых интересных поведенческих микросигналов, в наибольшей степени ассоциируемый с НЛП. Принято говорить, что глаза — это зеркало души. В НЛП глаза рассматриваются как зеркало психики. Направление взгляда может послужить важнейшим ключом к внутреннему состоянию. Глаза, направленные вверх, как правило, указывают на состояние визуализации. Взгляд влево или вправо сопровождает работу слуха, взгляд вниз — ощущения. Если глаза двигаются влево, это зачастую указывает на воспоминание, вправо — на воображение. Все эти сигналы более подробно будут рассматриваться в следующих разделах.

Буква *L* относится к языковым паттернам (*Language patterns*). Нередко люди дают вербальные ключи или подсказки относительно собственного мыслительного процесса. К

примеру, мы говорим: «Я просто чувствую, что что-то не в порядке». Эта фраза указывает на иную сенсорную модальность, нежели: «Что касается этой идеи, у меня все время какие-то помехи» или «Мне это пока не очень ясно». Каждое утверждение обозначает когнитивное включение той или иной сенсорной модальности.

РАЗДЕЛ 3.2. КАРТА А

Модель BAGEL			
Классы сигналов: <ul style="list-style-type: none"> • физиологические • языковые и типичные их соединения с внутренними сенсорными репрезентациями			
Положение тела			
Репрезентация	Тело	Голова и плечи	Дыхание
Визуальная	Наклонено назад	Подняты или округлены	Неглубокое, частое
Аудиальная	Прямо	Голова набок, плечи отведены назад	Диафрагмальное
Кинестетическая	Наклонено вперед	Вниз	Глубокое, абдоминальное
Репрезентация	Сигналы доступа		
Визуальная	Прищуренные глаза	Голос: высокий тон, темп речи	
Аудиальная	Нахмуренные брови	Голос: варьирование тона и быстрый темп	
Кинестетическая	Руки на груди/ в области сердца	Голос: глубокий, замедленный темп речи	

Ключевые положения

Модель *BAGEL* представляет собой набор поведенческих микрособенностей, выделенных НЛП, с помощью которых можно идентифицировать и усиливать когнитивные и физиологические состояния, связанные с креативностью.

Буква *B* в аббревиатуре *BAGEL* связана с положением тела, позой (*Body posture*). Различные позы ассоциируются с доступом к различным сенсорным процессам и физиологическим состояниям.

Буква *A* в *BAGEL* связана с такими сигналами доступа (*Accessing cues*), как паттерны дыхания и невербальные голосовые сигналы, указывающие на когнитивные паттерны и внутренние состояния.

Практикум

Потренируйтесь изменять положение тела, обращая внимание на то, какой эффект

оказывают те или иные позы на ваше восприятие и внутреннее состояние.

Какие положения тела вы в наибольшей степени ассоциируете с собственным процессом креативности?

Поэкспериментируйте, меняя паттерны дыхания и голоса (варьируя тон и темп речи). Как эти паттерны влияют на ваш способ мышления, ощущения или восприятия?

РАЗДЕЛ 3.2. КАРТА Б

Репрезентация	Жесты: указывают на тот орган чувств, о котором говорящий думает	
Визуальная	Прикосновение к глазам	Жесты на уровне глаз
Аудиальная	Прикосновение или указание на уши	Прикосновение к губам или челюсти
Кинестетическая	Прикосновение к груди или области желудка	Жестикуляция не выше шеи

Ключевые положения

Буква *G* в аббревиатуре *BAGEL* связана с жестами (*Gestures*) – сигналами, указывающими на ориентацию когнитивного процесса, равно как и его сенсорного источника.

Практикум

Определите, какие повторяющиеся жесты вы используете в моменты креативного мышления.

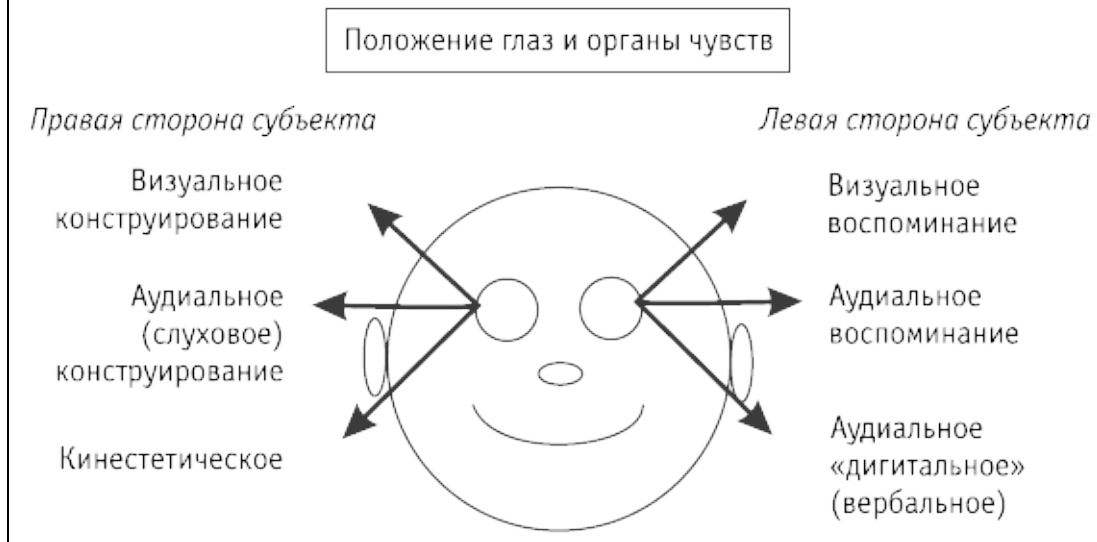
Попеременно касайтесь собственных глаз, ушей, рта, груди, живота или указывайте на эти органы.

Что эти жесты инициализируют в вас или символизируют для вас?

РАЗДЕЛ 3.2. КАРТА В

Неосознаваемые движения глаз: указывают на использование того или иного класса сенсорных репрезентаций и их последовательность

Можно наблюдать типичные движения глаз, чтобы понять внутренние паттерны мышления окружающих и управлять ими через «подстройку и ведение»



Ключевые положения

E в аббревиатуре *BAGEL* обозначает движения глаз (*Eye movements*). В НЛП движения глаз указывают на внутреннюю ориентацию когнитивных микропаттернов, равно как и на то, к какой репрезентативной системе осуществляется в данный момент доступ.

Практикум

Попробуйте проделать какие-либо из «Упражнений для мысленного взгляда» (*Exercises for the Mind's Eyes*), представленных в третьей главе «Инструментария мечтателя» (*Tools for Dreamers*). Обратите внимание на то, как они влияют на ваше восприятие и внутреннее состояние.

РАЗДЕЛ 3.2. КАРТА Г



Ключевые положения

Буква *L* обозначает языковые паттерны (*Language patterns*), которые означают типы и качества когнитивных процессов.

Группы физических сигналов указывают на когнитивные микропаттерны, которые мобилизуются и образуют между собой связи в процессе мышления.

Практикум

Как вам кажется, какой тип языковых паттернов вы используете наиболее часто?

Как вам кажется, какой тип языковых паттернов вы используете в тот момент, когда проявляете креативность?

Подумайте о каком-либо переживании или событии, которое вы обычно описываете в терминах одной из сенсорных модальностей, и попытайтесь описать его в другой модальности. Как этот эксперимент меняет ваше восприятие?

Раздел 3.3. Исследование микро– и макросигналов креативности

Один из самых простых и основательных способов определения релевантных поведенческих сигналов в НЛП носит название «контрастный анализ». В данном случае он подразумевает сравнение состояний креативности и состояний тупика или замешательства.

К примеру, вспомните случай, когда вы ощущали прилив вдохновения, и постарайтесь как можно полнее ощутить это переживание, погрузиться в него. Затем воссоздайте состояние, когда вы хотели быть креативным, однако были отвлечены чем-то или столкнулись с каким-то препятствием, посторонним вмешательством. Сравните эти два состояния. Обратите внимание на различия между поведенческими сигналами, как очевидными, так и еле заметными.

Учение НЛП предполагает, что даже мельчайшие элементы поведения могут оказать существенное влияние на эффективность всего процесса. Если вам удастся определить хотя бы

некоторые из этих элементов, вы сможете научиться получать повторный доступ к состоянию креативности – более сознательно и целенаправленно.

Разумеется, какие-то из сигналов доступа окажутся идиосинкратическими, т. е. уникальными и присущими только конкретному человеку, – подобно некоторым другим когнитивным аспектам индивидуальной креативной стратегии. Однако есть и такие виды сигналов, которыми пользуются многие люди. Известно, в частности, что какие-то виды жестов могут менять значение в зависимости от культурной среды, однако другие виды физиологических реакций и сигналов являются общими для нескольких культур, например выражение лица.

Что касается индивидуального процесса креативности, чрезвычайно важным является максимальное развитие метазнания или осознания наших идиосинкратических сигналов. С его помощью мы сможем определять, ведет ли актуальное состояние к креативности, а также при необходимости возвращаться в креативное состояние. Чем больше вы узнаете о когнитивных и физиологических аспектах, связанных с вашей личной креативностью, тем больше вероятности, что вы научитесь получать повторный доступ к этому состоянию по собственному желанию.

Говоря же об управлении креативностью окружающих, следует отметить, что многие из нас склонны предполагать, что креативность других имеет ту же природу, что и наша собственная, и что поведенческие сигналы означают одно и то же для всех. Это допущение может породить определенные проблемы, особенно для ваших сослуживцев. Развивая осознание общих и идиосинкратических сигналов, вы научитесь избегать проблем, связанных с интерпретацией поведения окружающих.

Цели упражнения, которое вам предстоит проделать, заключаются в следующем:

1. Совершить открытия, связанные с вашими собственными сигналами креативности.
2. Научиться более эффективно наблюдать за сигналами окружающих и понимать их значение.

В ходе упражнения вы можете осознать что-то, связанное с физиологией индивидуальных состояний, влияющих на вашу способность к креативному мышлению. Не исключено, что вы начнете осознавать также тип сигналов, которые имеют значение для идентификации и управления состояниями других людей.

Если есть возможность, выполняйте это упражнение в группе из трех человек. Один из вас будет играть роль «исследователя». Исследователь – это человек, который переживает различные состояния креативности в *сравнении* с тупиковыми состояниями. Второй человек возьмет на себя роль «наблюдателя» за физиологией исследователя. Третий является своего рода «гидом», который будет давать указания исследователю и помогать наблюдателю.

Опираясь на инструкции, приведенные в этом разделе, гид просит исследователя припомнить случай, когда бы тот проявлял креативные способности. Исследователь должен вжиться в этот пример креативного состояния настолько глубоко и полно, насколько это возможно. Наблюдатель и гид следят за значимыми поведенческими сигналами, в этом им помогают наши инструкции. Затем гид просит исследователя вспомнить ситуацию, когда бы тот ощущал замешательство и не знал, как действовать дальше. Наблюдатель и гид сравнивают поведенческие сигналы обоих состояний, прибегая к помощи инструкций данного раздела.

Затем наблюдатель и гид должны прокомментировать увиденное. В этом упражнении важно помнить о разнице между наблюдением и интерпретацией. Фраза: «Ты выглядел расслабленным» не является наблюдением, это интерпретация. Здесь вам пригодится умение действительно описать наблюдаемое поведение, например: «Твои глаза были направлены вверх-вправо»; «Ты поднял руку к лицу»; «Ты наклонился вперед» и т. п. В противном случае вас

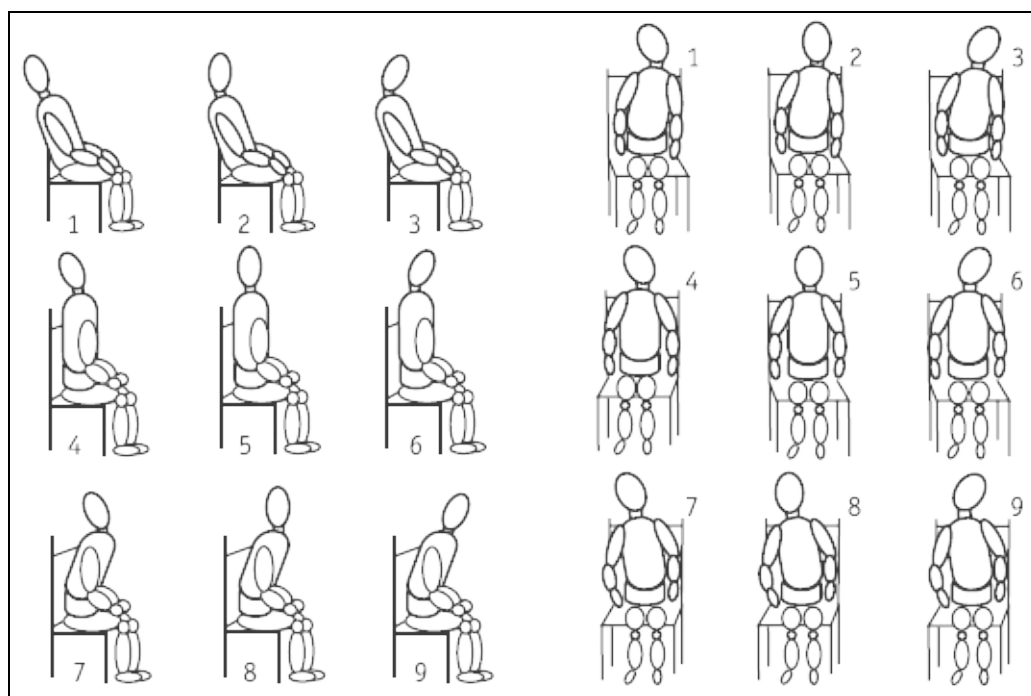
ожидают разногласия, основанные на индивидуальных интерпретациях.

Чтобы проверить свои навыки наблюдения, гид просит исследователя припомнить еще один пример ситуации, в которой бы тот проявлял креативность или, наоборот, оказался в тупике, но ничего не говорить о характере ситуации. Наблюдатель и гид должны догадаться о том, является ли воспоминание исследователя примером креативного состояния. Когда они сформулируют свои предположения, исследователь может подтвердить или опровергнуть догадку.

Помните, что задача этого упражнения – не в том, чтобы попытаться скрыть свои реакции: важно научиться лучше понимать друг друга. Одна из самых серьезных проблем, с которыми сталкиваются креативные люди в сотрудничестве, заключается в том, что они то и дело прерывают творческий процесс друг друга. Важно научиться понимать, можно ли в данный момент отвлечь коллегу от дела, чтобы при этом не помешать ему, не прервать важный процесс.

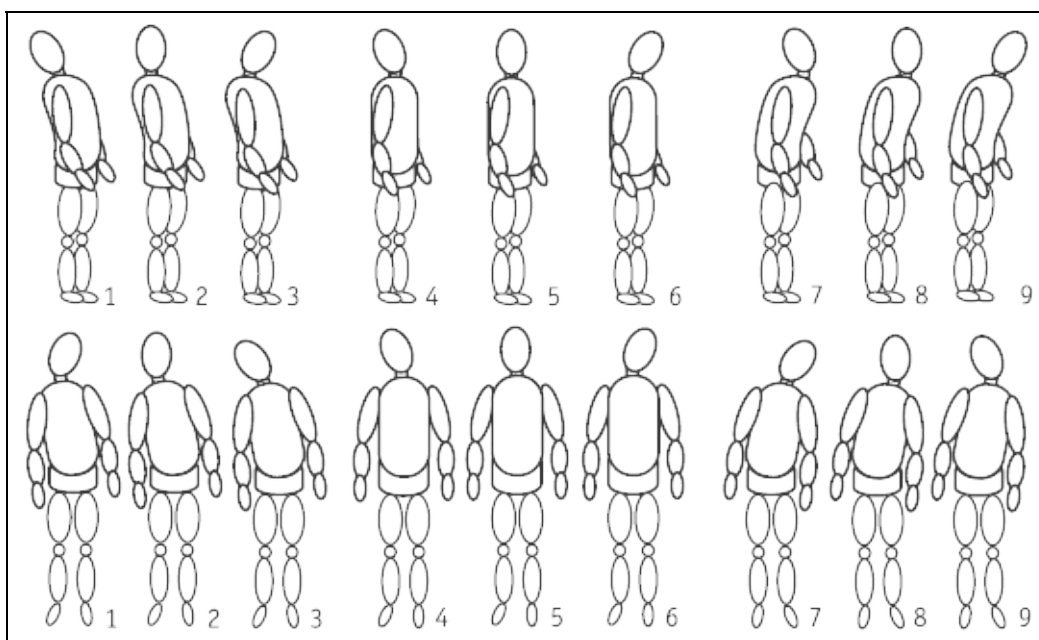
Кроме того, вы, вероятно, захотите узнать, какие виды микроповедения помогают вам в достижении креативного состояния. Может быть, вы катаетесь на велосипеде, как это делал глава судходной компании? Другие люди предпочитают принять душ. Третьи встают и некоторое время ходят по комнате. Какими способами вы стимулируете креативность через макроповедение в дополнение к микроповедению?

Положение тела и креативность



Обведите кружком те рисунки, которые в наибольшей степени соответствуют вашей позе в момент проявления креативности. Обведите квадратной рамкой рисунки, которые наиболее точно отражают вашу позу в тупиковой ситуации, в состоянии растерянности (отметьте и вид спереди, и вид сбоку).

Жесты и креативность



Обведите кружком рисунок, наиболее точно отражающий жесты, которые вы чаще всего используете в креативном состоянии, или дорисуйте эти жесты на предложенной картинке.

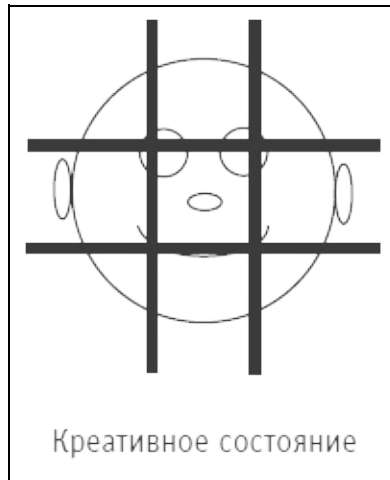


Обведите кружком рисунок, наиболее точно отражающий жесты, которые вы чаще всего используете в состоянии тупика, замешательства, или дорисуйте эти жесты на предложенной картинке.



Положение глаз и креативность

На представленной ниже диаграмме отметьте, какое положение глаз наиболее ассоциируется с вашим креативным состоянием. Если таких положений несколько, укажите последовательность или порядок, в котором они обычно сменяют друг друга. Можно использовать цифры или стрелки.



На представленной ниже диаграмме отметьте, какое положение глаз наиболее ассоциируется для вас с состоянием тупика или замешательства. Если таких положений несколько, укажите последовательность или порядок, в котором они обычно сменяют друг друга. Можно использовать цифры или стрелки.



Языковые паттерны и креативность

В приведенной ниже таблице отметьте или впишите языковые паттерны, которые в наибольшей степени ассоциируются с вашим креативным состоянием.

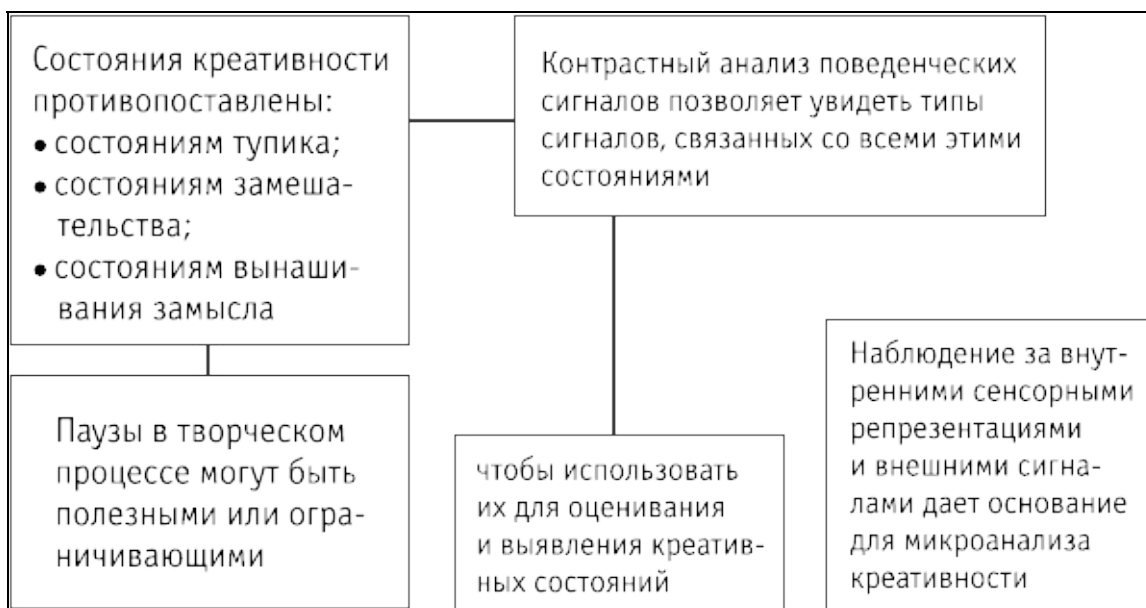
Визуальные	Аудиальные	Кинестетические
видеть	слышать	хватать
смотреть	слушать	трогать
вид	звук	ощущение
ясный	звучный	твердый
яркий	громкий	тяжелый

картина	слово	рычаг
туманный	шумный	грубый
освещает	бьет в набат	связывает
показывать	рассказывать	двигаться
_____	_____	_____
_____	_____	_____

В приведенной ниже таблице отметьте или впишите языковые паттерны, которые в наибольшей степени ассоциируются с состоянием тупика или замешательства.

Визуальные	Аудиальные	Кинестетические
видеть	слышать	хватать
смотреть	слушать	трогать
вид	звук	ощущение
ясный	звучный	твердый
яркий	громкий	тяжелый
картина	слово	рычаг
туманный	шумный	грубый
освещает	бьет в набат	связывает
показывать	рассказывать	двигаться
_____	_____	_____
_____	_____	_____

РАЗДЕЛ 3.3. КАРТА А



Ключевые положения

Сравнение различных состояний – надежный способ определить, какие виды физических сигналов и когнитивных паттернов наиболее релевантны для данного человека.

Релевантные поведенческие сигналы и когнитивные паттерны личной креативности можно обнаружить путем сравнения состояния креативности и состояния тупика или замешательства.

Практикум

Приведите несколько примеров ситуаций, когда вы проявляли высокий уровень креативности, и сравните их с ситуациями, в которых вы оказывались в тупике или замешательстве. Какие различия вы можете отметить на уровне когнитивных и физических паттернов?

В чем для вас заключается разница между замешательством и тупиком?

В чем для вас заключается разница между «вынашиванием замысла» и промедлением, отсрочкой?

РАЗДЕЛ 3.3. КАРТА Б



Ключевые положения

Комбинация сенсорных репрезентаций и микроповеденческих сигналов составляет базис для микроанализа в НЛП. Сравнение сигналов, связанных с креативными состояниями и состояниями тупика или замешательства, выявляет ключевые микроповеденческие и когнитивные различия.

Различают индивидуальные «идиосинкратические» сигналы и глобальные «общие» сигналы, связанные с креативностью.

Практикум

Какие аспекты индивидуального опыта креативности, по вашему мнению, являются личными и уникальными, присущими только вам?

Какие аспекты индивидуального опыта креативности, по вашему мнению, присущи всем креативным процессам всех людей?

Микроповеденческий анализ			
<p>Шаг 1:</p> <p>Участник А думает о креативном переживании</p> <p>Участник Б наблюдает за физиологическими сигналами</p> <p>Участник А сообщает о том, что происходило «внутри», в его сознании</p>	<p>Шаг 2:</p> <p>Участник А думает об ограничивающем переживании</p> <p>Участник Б наблюдает за физиологическими сигналами</p> <p>Участник А сообщает о том, что происходило «внутри», в его сознании</p>	<p>Шаг 3:</p> <p>А/Б, контрастный анализ двух переживаний</p>	<p>Шаг 4:</p> <p>Участник Б на основании невербальных сигналов строит догадки о том, какое состояние переживает участник А</p>
		<p>Шаг 5:</p> <p>Макроанализ</p> <p>А и Б описывают соответствующее макрповедение, которое привело их в состояние креативности</p>	

Ключевые положения

Калибровка предполагает наличие связи между наблюдаемым поведением и внутренними субъективными переживаниями.

Осознание микро– и макрповедений, связанных с вашим креативным процессом, – чрезвычайно значимый инструмент для повышения креативности.

Способность наблюдать за микроповеденческими сигналами других людей обеспечивает проникновение в их креативные способности и является важным инструментом, позволяющим поддерживать креативность окружающих и управлять ею.

Практикум

Что вы узнали о собственных когнитивных и физических паттернах из данного упражнения?

Чем отличаются ваши когнитивные и поведенческие паттерны от паттернов ваших коллег?

Успешно ли вы калибровали креативные и тупиковые состояния своего партнера?

За какими сигналами наблюдать было легче всего? За какими – труднее всего?

Как бы вы могли использовать полученные навыки наблюдения в повседневной профессиональной реальности?

Раздел 3.4. Повышение креативности за счет управления физиологией

Физиологические сигналы являются «якорями», позволяющими человеку управлять своим состоянием, воспроизводить желаемое состояние или в любой момент получать к нему доступ. Осознание собственных физиологических сигналов – инструмент, который поможет вам входить в состояние креативности вне зависимости от контекста.

Кроме того, физиология – это мощный рычаг, позволяющий нам изменять состояния и мыслительные процессы. Управляя другими людьми, чрезвычайно важно уметь наблюдать за ними без интерпретации. Вы могли заметить в ходе выполнения упражнения, что для того,

чтобы оценить различия в микрофизиологии двух состояний, нужно быть чрезвычайно внимательным и точным наблюдателем, потому что многие поведенческие проявления в той или иной степени похожи. Точность подобного рода требует определенной наблюдательности, на которую нам не всегда хватает времени в повседневной жизни. С другой стороны, есть такие контексты, в которых внимательность к собеседнику окупается сторицей – к примеру, общение с человеком, с которым вам приходится работать очень интенсивно, или ситуация очень важного взаимодействия. Кто-то из топ-менеджеров сказал однажды: «Бывают моменты, когда от руководителя требуется умение изменить вторую половину фразы на основании обратной связи, полученной на первую половину». Разумеется, этим не нужно заниматься постоянно, но иногда обстоятельства заставляют вас проявить навыки наблюдателя.

Важно осознавать, что в стрессовых или конфликтных ситуациях вы можете выражать данные установки, даже если не осознаете этого. По мере осознания некоторые из подобных сигналов становятся очевидными, особенно в ситуациях, когда люди действуют спонтанно.

Возможно, в ходе упражнения вы обратили внимание на то, что временами мы стремимся имитировать поведение другого человека. Это на самом деле достаточно важный момент для НЛП. Когда люди взаимодействуют и начинают устанавливать настоящий раппорт, нередко проявления своего рода парного поведения. Этот процесс в НЛП получил название «подстройка» (*pacings*). Если понаблюдать за людьми, которые находятся в настоящем раппорте, вы заметите, что они «зеркально отражают» многие детали поведения друг друга. Это базовый принцип коммуникации, который может быть использован как инструмент, помогающий более эффективно управлять людьми.

В частности, один из способов развития раппорта с человеком заключается в том, что вы определяете тип языковых паттернов, которые он использует, и переходите к своего рода «активному слушанию», подкрепляя слова собеседника парными словами. Например, если вам говорят «Я чувствую, что мы должны более подробно изучить эту проблему», вы отвечаете «Да, я понимаю, что у вас такое ощущение, что нам следует подробно заняться этим вопросом», а вовсе не «Я вижу, что вы хотите сфокусировать внимание на проблеме».

Вы могли заметить также, что одни люди творят в статике, в спокойной позе, а других креативное состояние делает более оживленными, они активно жестикулируют. Отсюда следует вопрос: существует ли базовый тип установок, общий для креативных состояний всех людей? Разумеется, такие типы установок существуют, однако эти установки могут быть выражены через различные организации мышления и поведения. Установки в большей степени связаны с уровнем убеждений и ценностей, чем с конкретными видами поведения. Таким образом, они могут выражаться через различные микроповеденческие и когнитивные процессы. В очень напряженном контексте та или иная установка может быть выражена через один вид поведения и один тип мышления. В другом, более расслабленном контексте эти микроуровневые процессы могут претерпеть изменения.

Фактически единственный способ удостовериться в том, что, обращаясь к человеку, вы не вмешиваетесь в его креативный процесс, – перенять элементы поведения вашего партнера, так сказать, «влезть в его шкуру». Разумеется, гораздо легче сделать это, если вы хорошо знаете друг друга и уже установили раппорт. В данном случае такое поведение является практически подтверждением раппорта. Однако если дело касается людей незнакомых, вы можете столкнуться с определенными трудностями; ваше поведение может быть воспринято даже как невежливое. Можно порекомендовать вам лишь «осуществлять подстройку» к человеку поэтапно, копируя элемент за элементом. Сначала голос, потом жесты и т. п.

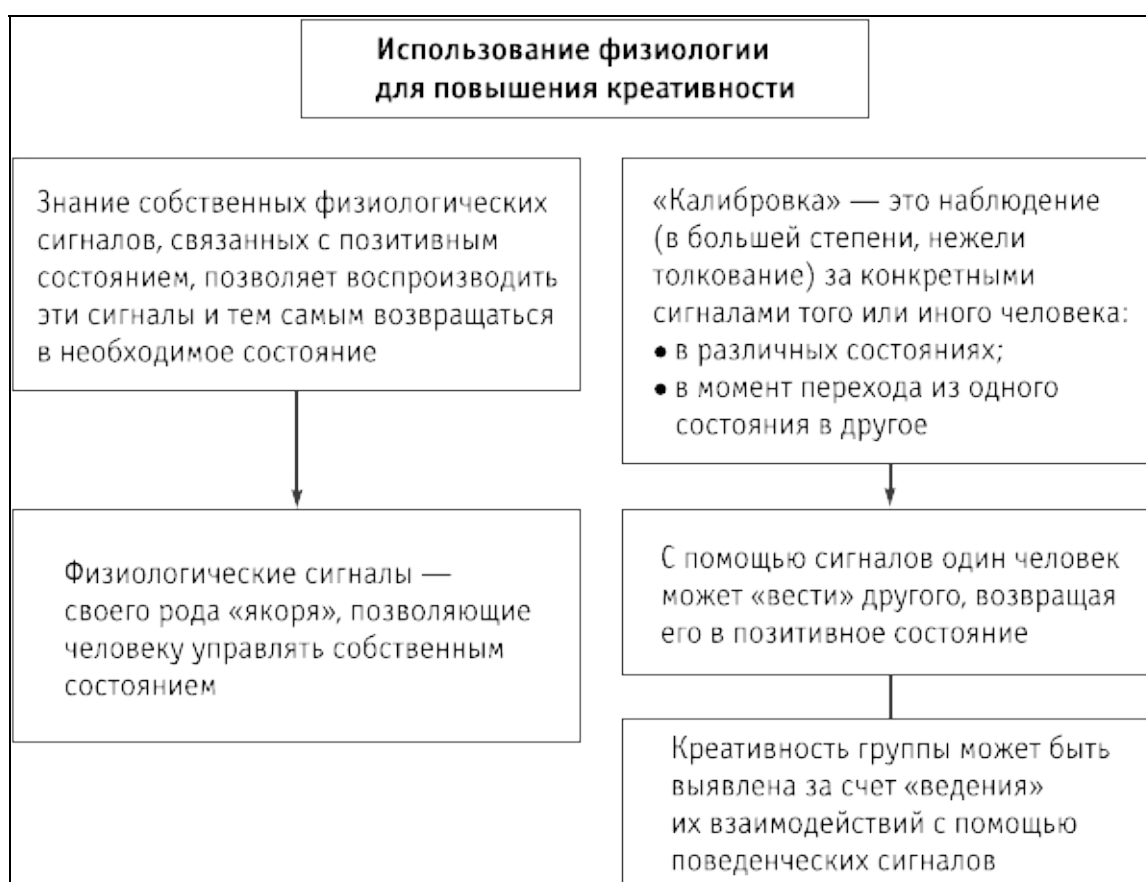
Подводя итоги, можно сказать, что с помощью физиологии можно управлять креативными процессами окружающих; физиология позволяет:

1. Установить раппорт через подстройку и согласование своего поведения с основными поведенческими паттернами партнеров.

2. Более полно понимать или ощущать мировоззрение других людей путем отзеркаливания ключевых элементов их физиологии;

3. Получать информацию о внутренних процессах окружающих через их физические сигналы, усиливать состояния и когнитивные паттерны, связанные с креативностью, или получать повторный доступ к ним.

РАЗДЕЛ 3.4. КАРТА А



Ключевые положения

Для управления окружающими важно развить в себе навык наблюдения без интерпретации.

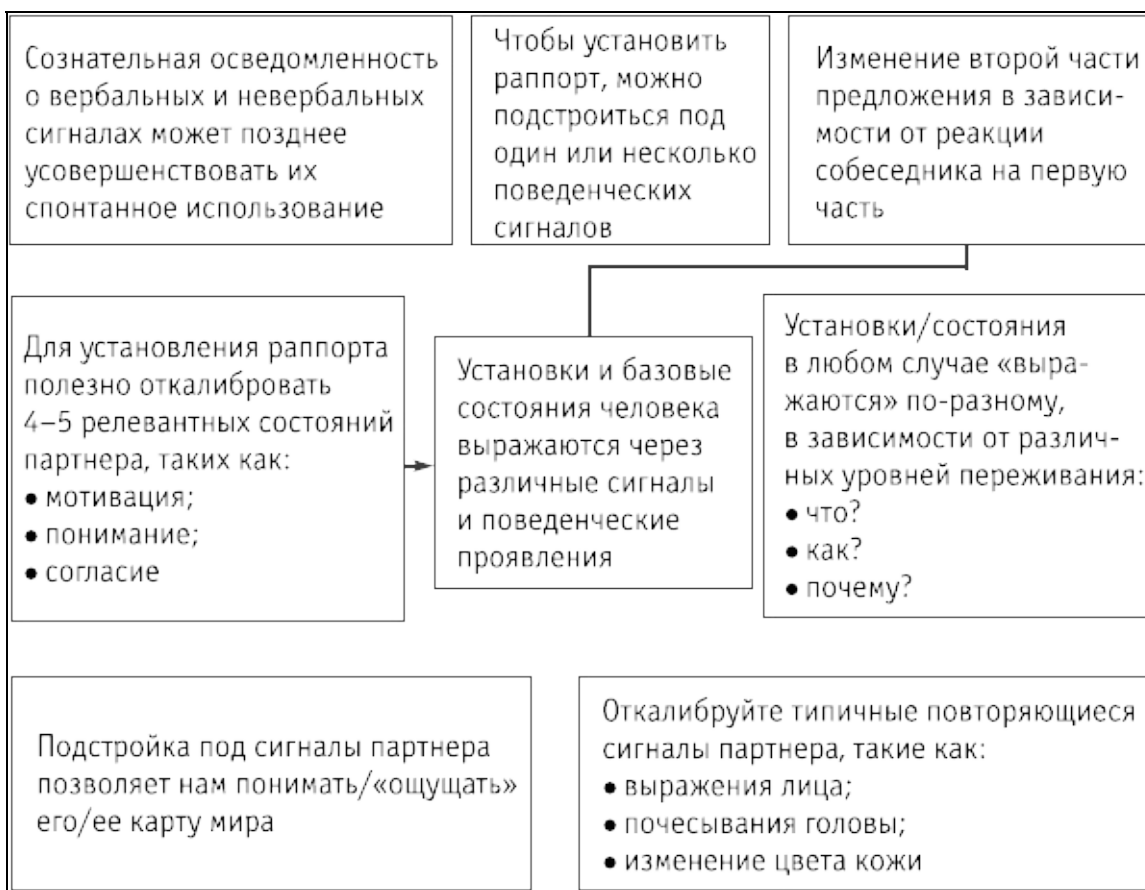
Физиологические сигналы являются «якорями», которые позволяют человеку управлять собственным состоянием, чтобы при желании воспроизводить нужное состояние или получать к нему повторный доступ.

Чтобы установить раппорт с человеком, можно «подстроиться» под его поведенческие сигналы или согласовать свое поведение с его поведением.

Практикум

Поупражняйтесь в воспроизведении креативного состояния путем воспроизведения физических сигналов, связанных с этим состоянием.

РАЗДЕЛ 3.4. КАРТА Б

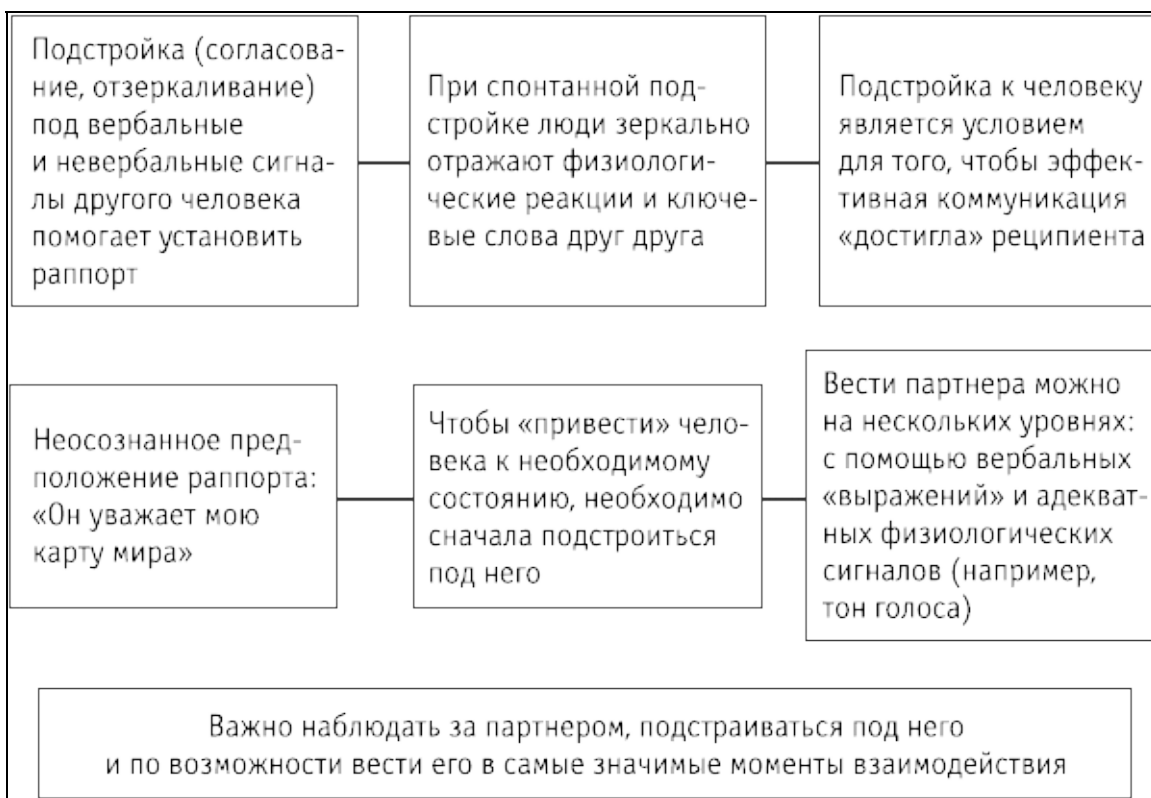


Ключевые положения

Поскольку внутренние состояния, когнитивные процессы и установки человека получают выражение через физические микро– и макросигналы, подстройка, или зеркальное отражение физических сигналов, помогает нам лучше понять или почувствовать его взгляд на мир.

Практикум

Какие внутренние состояния ваших сотрудников влияют на ситуации, которыми вам необходимо управлять? Какие типичные микро– или макроповеденческие сигналы связаны с этими состояниями?



Ключевые положения

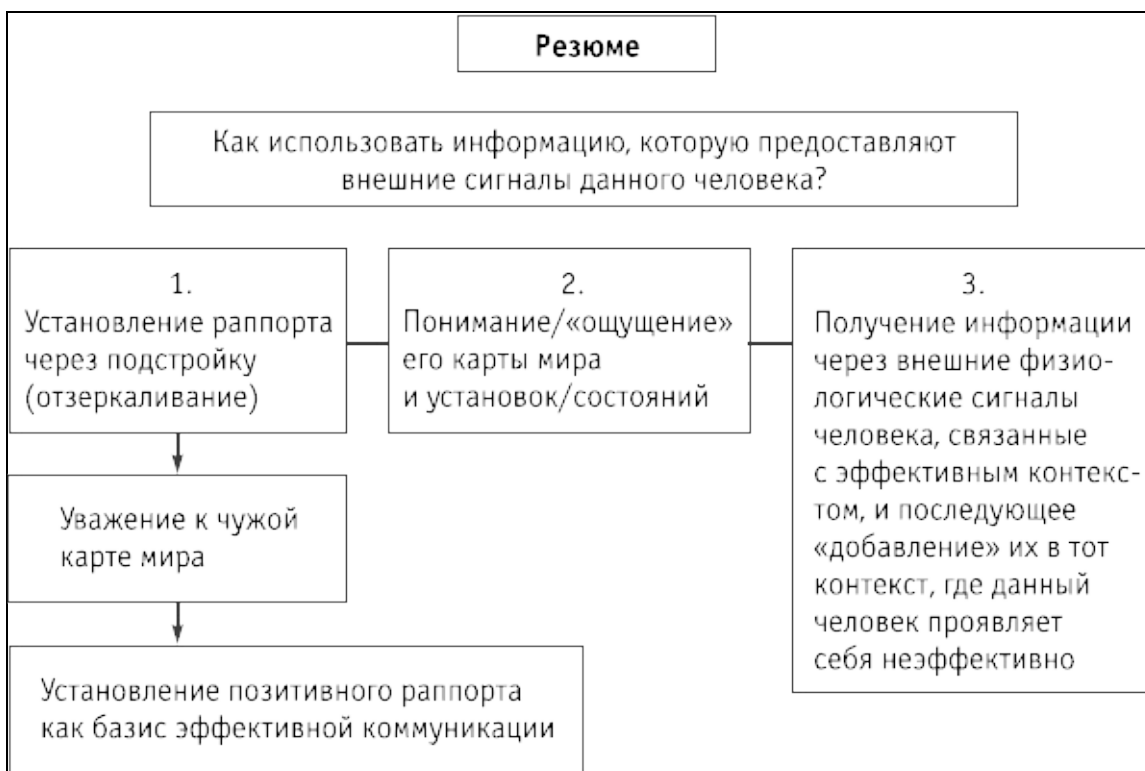
Физиология – мощный инструмент, позволяющий изменять состояния и мыслительные процессы других людей.

Практикум

Поупражняйтесь в подстройке и согласовании физических сигналов другого человека. Что вы узнали о состоянии партнера, его установках, стиле мышления?

Поупражняйтесь в подстройке под микроповедение окружающих, чтобы установить раппорт. Как вы думаете, что можно узнать о людях путем наблюдения?

РАЗДЕЛ 3.4. КАРТА Г



Ключевые положения

Физиология может быть использована для управления креативным процессом окружающих, поскольку позволяет:

- 1) установить раппорт через подстройку и согласование своего поведения с основными поведенческими паттернами партнеров;
- 2) более полно понимать или ощущать мировоззрение других людей путем отзеркаливания ключевых элементов их физиологии;
- 3) получать информацию о внутренних процессах окружающих через их физические сигналы, усиливать состояния и когнитивные паттерны, связанные с креативностью, или получать повторный доступ к ним.

Практикум

Подумайте о том, как вы можете использовать в своей профессиональной реальности калибровку, подстройку, ведение и умение наблюдать за физическими сигналами, чтобы с их помощью управлять собственной креативностью и креативностью окружающих.

Обзор главы 4



Основные задачи главы 4

1. Ознакомить читателей с базовыми фазами креативного процесса.
2. Инструктировать читателей, чтобы они смогли применять навыки и инструменты НЛП для определения индивидуальной стратегии креативности путем объединения базовых фаз креативного процесса в цикл обратной связи.
3. Определить набор «условий формальной правильности» для оценки новых идей и соотнести их с различными фазами креативности.
4. Определить базовые принципы креативности, а также их связь с референтным опытом читателя и моделями, изученными в части I.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 4.1. Уолт Дисней и три фазы креативности

Описать три базовые фазы креативности («мечтатель», «реалист» и «критик») и соотнести их с тремя типами креативности и референтным опытом читателя.

Раздел 4.2. Определение личного креативного цикла. Стратегия Диснея

Вместе с читателями выполнить демонстрацию и упражнение по определению стратегии личной креативности, в ходе которых применить инструменты и навыки НЛП, основанные на креативном процессе Уолта Диснея.

Раздел 4.3. Условия формальной правильности для оценки новых идей

Определить набор общих «условий формальной правильности» для оценки креативных идей и соотнести их с диснеевскими фазами креативности.

Раздел 4.4. Принципы креативности

Подвести итоги изучения базовых принципов креативности и их связи с читательским референтным опытом.

Раздел 4.1. Уолт Дисней и три фазы креативности

Способность Уолта Диснея соединять в своей продукции новаторскую креативность, успешную бизнес-стратегию и притягательность для масс позволила ему основать в области индустрии развлечений империю, пережившую создателя на несколько десятилетий. Дисней стал воплощением способности строить успех своей компании на креативности и превращать фантазии в конкретные и ощутимые результаты. В каком-то смысле можно сказать, что

избранное Диснеем средство выражения – анимированный фильм – характеризует процесс, который лежит в основе всей креативности: способность взять нечто воображаемое и наделить его физическим существованием, которое бы напрямую влияло на переживания других людей самым позитивным образом.

Простое и все же заслужившее мировую известность обаяние персонажей Диснея, анимированные фильмы, кадры с натуральным движением и парки развлечений – результат уникальной способности постигать, синтезировать и упрощать самые основные, но достаточно мудрые принципы. Кроме того, Диснею принадлежит авторство целого ряда важных технических и организационных инноваций в областях анимации и кинематографии.

Инструменты и понятия НЛП дают возможность создавать эксплицитные карты успешных стратегий мышления, которыми пользуются обладатели особых талантов – такие как Уолт Дисней. НЛП занимается исследованием того, как подобные люди упорядочивают и используют базовые психические способности – зрение, слух и осязание, чтобы самоорганизоваться и действовать во внешнем мире. Одной из основных составляющих уникального диснеевского гения была способность исследовать что-либо с различных **позиций восприятия**. Глубже понять эту ключевую часть стратегии Диснея позволяет высказывание одного из его сотрудников-мультипликаторов: «...на самом деле Диснеев было три: **мечтатель, реалист и критик**. И невозможно было угадать заранее, который из них придет на совещание».

Это – проникновение в суть не только диснеевской стратегии, но и процесса креативности в целом. Креативность как совокупный процесс подразумевает координацию трех subprocesses: «мечтатель», «реалист» и «критик». «Мечтатель» без «реалиста» не в состоянии придать идее осязаемое выражение. «Критик» и «мечтатель» без «реалиста» увязнут в бесконечном конфликте. «Мечтатель» и «реалист» способны творить, но без «критика» никогда не достигнут совершенства. «Критик» помогает оценивать и совершенствовать продукты креативности. В качестве юмористического примера: один начальник чрезвычайно гордился собственными новаторскими идеями, но был лишен способности взглянуть на них с точки зрения реалиста и критика. Сотрудники его компании говорили о нем так: «Каждую минуту его посещает какая-нибудь идея... иногда даже стоящая».

Дело в том, что креативность по своей сути предполагает синтез различных процессов или фаз. «Мечтатель» необходим креативности для формирования новых идей и целей. «Реалист» необходим как средство преобразования идей в конкретные выражения. «Критик» служит фильтром и стимулом к совершенствованию.

Разумеется, каждая из этих фаз представляет собой самостоятельную стратегию мышления, и эти стратегии имеют тенденцию скорее конфликтовать друг с другом, чем поддерживать одна другую. Нам следует изучить в подробностях специфику того, как Дисней использовал и координировал свое воображение («мечтатель»), методически преобразовывал эти фантазии в осязаемую форму («реалист») и применял критические суждения («критик»).

В данном разделе мы будем применять уже освоенные понятия и инструменты НЛП, чтобы определить и «инсталлировать» стратегию креативности, основанную на креативном процессе Диснея.

Микроанализ Диснея-Мечтателя

Описание физиологии Диснея в моменты креативного мышления представляет собой классическую картину микроповедений или «сигналов доступа», которые ассоциируются с глубоким визуальным фантазированием. К примеру, один из сотрудников Диснея сообщает

следующее:

«Когда Уолт находился в состоянии глубокой задумчивости, он опускал одну бровь, прищуривался, расслаблял нижнюю челюсть и пристально смотрел в одну точку, зачастую сохраняя это положение по несколько минут... Никакими словами нельзя было разрушить эти чары».

По этому описанию можно было сказать, что человек испытывает позитивные галлюцинации в состоянии гипноза. Сходство с трансом, приписываемое поведению Диснея в состоянии «мечтания», указывает лишь на то, что его нервная система и внимание были целиком и полностью подчинены креативному процессу. Аналогичного типа «гипнотическое состояние» наблюдалось у многих других гениальных творцов в истории человечества.

Карикатура на «наиболее типичное выражение лица» Диснея (Thomas and Johnson, 1983) лишь подтверждает процитированное выше наблюдение. На рисунке изображен Дисней, который смотрит вправо-вверх. Согласно модели НЛП, это указывает на то, что человек фантазирует, или конструирует внутренние визуальные образы (Ve). Имеет значение и тот факт, что на рисунке Дисней прикасается левой рукой к лицу. В НЛП этот жест известен как «телефонная позиция» и обычно сопровождает внутреннюю вербализацию (Ad), указывая на то, что Дисней использует одновременно как минимум две сенсорные репрезентативные системы.



Рис. 4.1. Уолт Дисней

И это дает нам важнейший ключ к пониманию и моделированию впечатляющей креативности Диснея: процесс образования связей, известный также как *синестезия* — буквально «синтезирование чувств». Синестезия имеет место в тех случаях, когда человек совмещает два чувства или несколько: например, если он ощущает то, что другие видят, или видит образы звуков, и т. п. Данный процесс связывания чувств являлся вполне обыденным для креативного мыслительного процесса Диснея и, скорее всего, лег в основу многих его креативных достижений. Например, в своем вступлении к фильму *Fantasia* Дисней писал:

«Когда я слышал музыку, в моей голове рождались картинки... вот эти картинки».

«Мы берем музыку и визуализируем истории и картины, которые эта музыка подсказывает нашему воображению. Это все равно что смотреть концерт».

С точки зрения НЛП Дисней описывает последовательность стратегий, в которой:

1) внешний аудиальный ввод музыки (A^e) напрямую вызывает

2) сконструированный внутренний образ (V^c) посредством процесса синестезии.

Затем Дисней

3) преобразовывает эти фантазии во внешние образы (V^e) через процесс анимации.

Дисней признается в использовании другой репрезентативной системы, когда утверждает следующее:

«В этой музыке („Токката“ и „Фуга ре минор“ Баха) есть такие вещи, которые не будут понятны широкой аудитории до тех пор, пока люди не увидят эти вещи на экране. Тогда они почувствуют глубину этой музыки».

Итак, Дисней утверждает, что «увидеть» что-либо означает «понять» это, и это вновь свидетельствует о том, что его ведущая репрезентативная система была визуально ориентированной. Также он указывает на то, что увидеть что-либо означает «почувствовать» глубину увиденного. На основании этого можно сделать выводы о том, что Дисней использовал также синестезию между зрением и ощущением – т. е. он моментально ощущал то, что видел.

Ведущая репрезентативная система Диснея-Мечтателя тем не менее была визуальной. Однако необязательно это были конкретные образы, картины. Как сказал сам Уолт в ответ на вопрос о своем будущем:

«То, что я вижу, слишком уж туманно для того, чтобы я мог это описать. Могу сказать только, что оно большое и блестящее».

Микроанализ Диснея-Реалиста

Не менее важным, чем способность мечтать, было для Диснея умение превращать фантазии в реальность. Подобно Леонардо да Винчи, Дисней обладал неординарным даром визуально постигать глубочайшую природу всего, что он исследовал. Дисней утверждал: «Анимация может объяснить все, что способен постичь человеческий разум».

И, как и в случае с Леонардо, Дисней был настолько же предан своей ипостаси «реалиста», насколько и ипостаси «мечтателя».

«Чтобы обладать искренностью, наша работа должна быть основана на фактах».

«Я совершенно уверен, что мы не можем создавать фантастические вещи на основе реальных, пока не познаем реальные».

«Когда мы обдумываем новый проект, мы на самом деле изучаем его... не только поверхностную идею, но и все остальное, связанное с ней».

Очевидно, что Дисней, как и Леонардо, чувствовал, что для того чтобы быть настоящим новатором, нужно создать петлю обратной связи между «мечтателем» и «реалистом». Именно эта комбинация позволяет человеку в действительности повлиять на мир. Уолт Дисней верил, что делает нечто большее, чем создание мультипликационных фильмов. В ходе работы над амбициозным и новаторским фильмом *Fantasia* (не утратившим своей популярности за пятьдесят лет, прошедших с момента выпуска) Дисней говорил мультипликаторам:

«Это не „средство мультипликации“. С его помощью мы покорим миры».

Разумеется, в первую очередь Дисней прославили созданные им персонажи и их истории. Своеобразное обаяние диснеевской анимации обусловлено стратегией создания этих персонажей, и это обаяние хорошо иллюстрирует второй важный аспект креативности Уолта. Дисней умел прорабатывать ассоциативные связи в глубь своих персонажей, вживаться в образ и смотреть на мир с его точки зрения. На языке НЛП это явление называется способностью занимать *вторую позицию* (DeLosier and Grinder, 1987). *Первая позиция* предполагает, что человек видит, слышит и ощущает то или иное событие со своей собственной точки зрения. *Вторая позиция* предполагает, что человек видит, слышит и ощущает то или иное событие с позиции другого человека, задействуя его ценности, убеждения и эмоции. К примеру, если вы, находясь в первой позиции, представите себе персонаж, который едет на велосипеде, вы увидите ситуацию глазами человека, стоящего на обочине. Оказавшись во второй позиции, вы начнете воспринимать мир с точки зрения ездока: почувствуете под собой сидение велосипеда, увидите собственные руки на руле и т. п.

Судя по всему, Дисней обладал уникальной способностью занимать вторую позицию.

«Голосом Микки всегда занимался Уолт, и он настолько точно чувствовал роль и ситуацию, что не мог удержаться от жестикующей за своего персонажа и даже принимал его позы во время диалога».

Ассоциативно включаясь в позиции восприятия своих персонажей, Дисней более глубоко понимал мотивы и поведение воображаемых героев. Вероятно, это усиливало его креативность, поскольку позволяло спонтанно обнаруживать возможные варианты поведения персонажа в той или иной ситуации, а не вычислять их аналитическим путем.

Использование в ходе творческого процесса синестезии и физической идентификации со своими персонажами во второй позиции, несомненно, делало продукты креативности Диснея очень реалистичными и неотразимыми. Как говорил один из его коллег: «Белоснежка (*Snow White*) существовала в голове Диснея как совершенно реальный персонаж... Дисней настаивал на том, чтобы он достиг экрана именно в том виде, в каком был задуман». Этот процесс физического ассоциирования себя с персонажем не только стал важнейшей частью креативной стратегии Уолта, но и сыграл значительную роль в диснеевских способностях «реалиста». Если вы можете изобразить что-либо, сыграть соответствующую роль, тем самым вы уже начинаете воплощать сыгранное в реальную и осязаемую форму.

Однако ведущей стратегией и основным преимуществом Диснея была его способность дробить собственные мечты на элементы приемлемого размера и упорядочивать их. Фактически именно Дисней изобрел процесс *раскадровки*. Раскадровка – это своего рода визуальное «оглавление»: набор неподвижных рисунков, который представляет собой последовательность важнейших событий фильма. Раскадровка – это продолжение процесса анимации в более крупном масштабе.

В основе анимации лежит процесс, в рамках которого для начала создается несколько рисунков (кадров), отражающих важнейшие элементы того или иного движения. Эти рисунки обычно выполняет главный аниматор. После того как основные элементы определены, команда младших аниматоров выполняет другие рисунки, связывающие между собой эти графические «верстовые столбы». Дисней всего лишь расширил процесс дробления и упорядочения на более высоком уровне, став своего рода «метааниматором».

Процесс раскадровки – весьма действенный способ организации и планирования – может применяться на любом уровне процедуры создания фильма. Размеры кадров могут варьировать

от мельчайших деталей анимирования отдельного движения персонажа (на скорости 32 рисунка в секунду) до одного действия или события в сцене и до самой сцены в масштабе всего фильма.

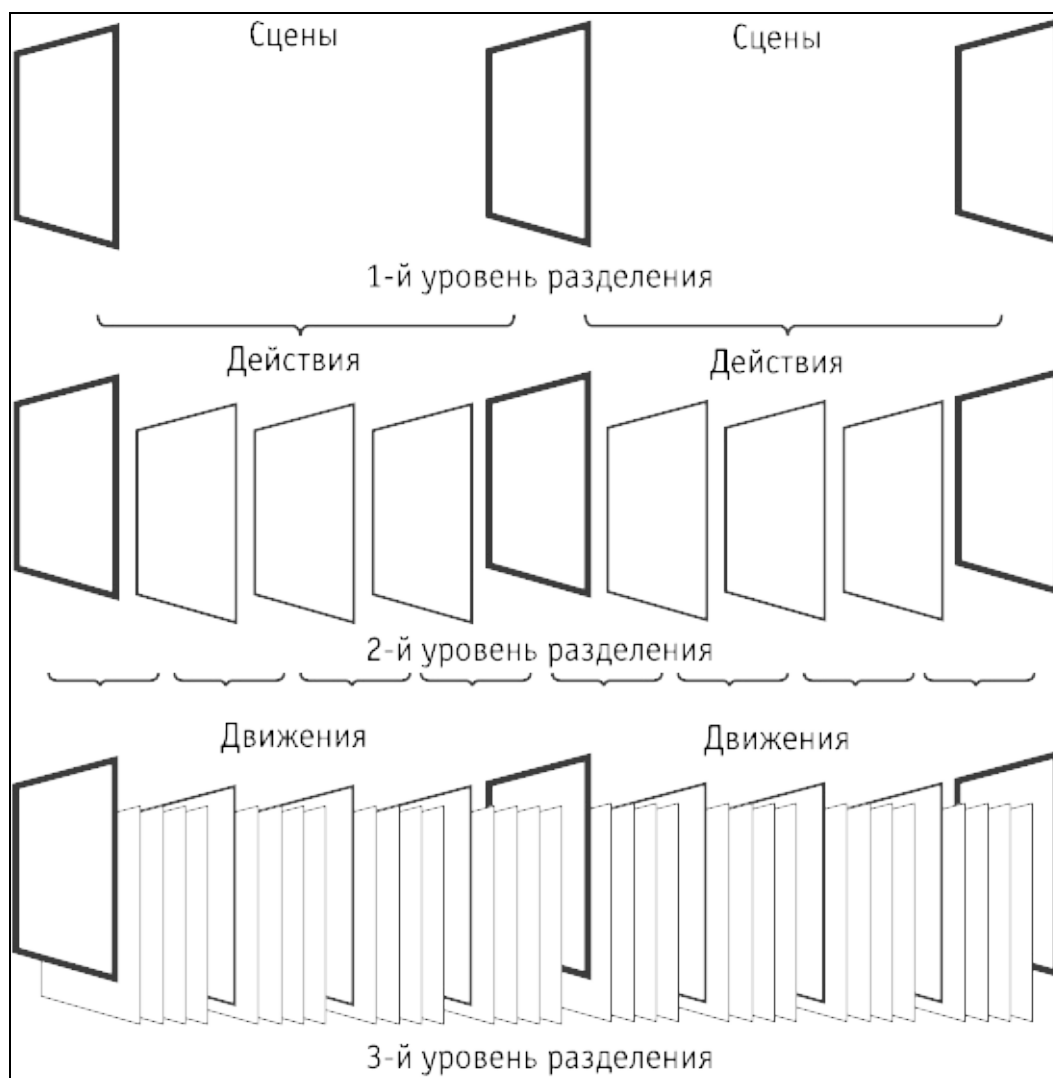


Рис. 4.2. Раскадровка/процесс анимации

С точки зрения стратегии раскадровочный процесс дробления и упорядочения критических моментов фильма, необходимый для достижения определенного результата, используется не только в кинематографии, но и в любом виде планирования. Раскадровка может применяться для составления графиков и организации бизнес-проекта, тренинга, при планировании книги, консультационной сессии, компьютерной программы и т. п.

Микроанализ Диснея-Критика

Благодаря тому что Дисней был глубоко предан своей работе, его критические суждения были также весьма значительными. На самом деле критические оценки Уолта были настолько впечатляющими, что проекционный зал, в котором впервые просматривались работы аниматоров, получил название «парилка», или «карцер» (*sweatbox*).

«Аниматоры видели Уолта на собраниях, где он разыгрывал все сюжеты, и потом уже только в „парилке“, где он просматривал только что снятые сцены».

В то время как Дисней-мечтатель был восторженным и вдохновленным идеями, Дисней-критик использовал другие критерии.

«Он ожидал, что все будут работать так же напряженно, как и он, с тем же интересом и возбуждением. Он никогда не экономил на эмоциях, потому что был заинтересован в конечном продукте, а не в том, кто именно выдвинет лучшую идею, или, наоборот, скажет глупость, или ожидает аплодисментов. Мы все были втянуты в это дело; любой, кто на свой страх и риск разрабатывал идею, не получившую одобрение Уолта, напрашивался тем самым на неприятности, и неприятности не заставляли себя ждать».

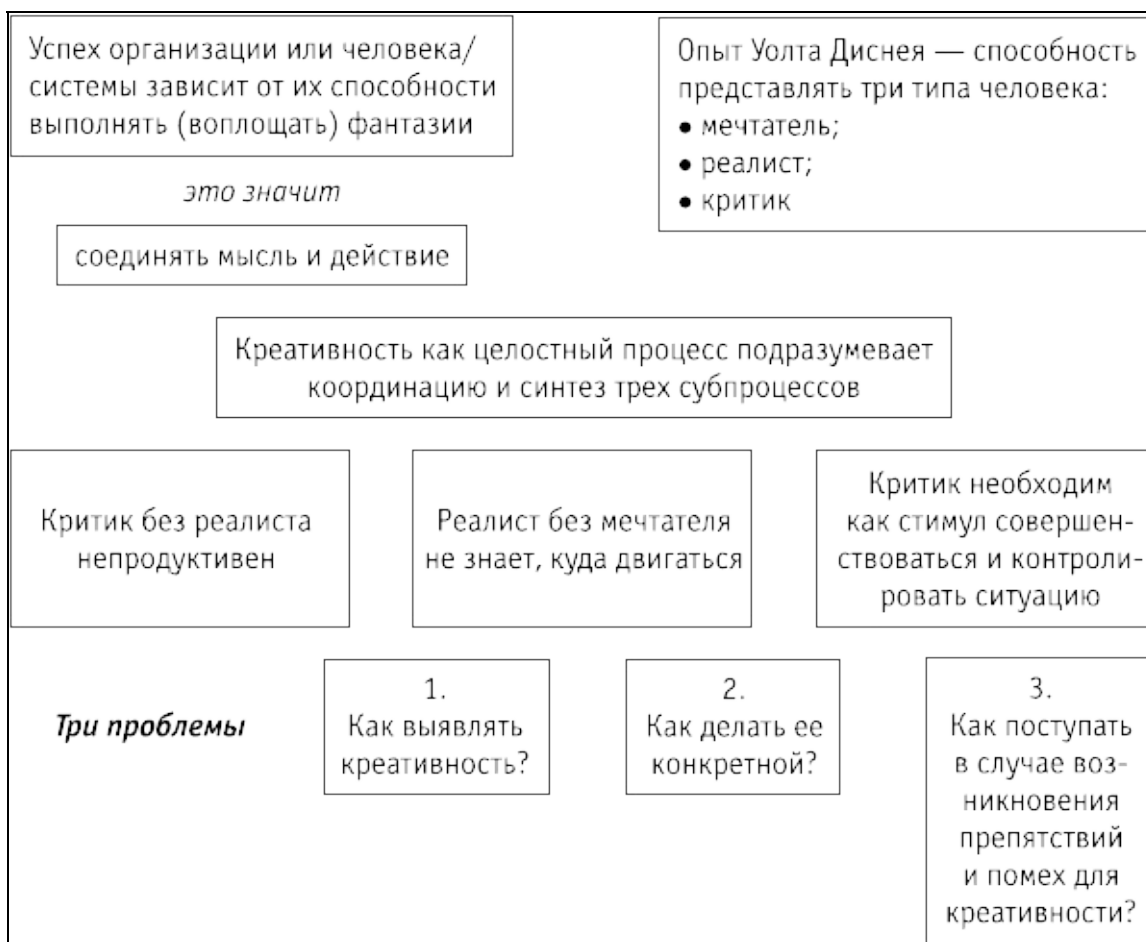
«Критик» критически оценивал плоды трудов «реалиста». В центре его внимания оказывались уже не спонтанная креативность «мечтателя» и не организованная исследовательская деятельность «реалиста», а качество конечного результата. В «парилке» ценность приобретал уже сам продукт, а оригинальные идеи и инновации, столь милые сердцу «мечтателя» и «реалиста», отступали на второй план.

Любопытный анекдот о Диснее иллюстрирует некоторые ключевые элементы когнитивной стратегии его «критика». Незадолго до открытия аттракциона «Пираты Карибского моря» (*Pirates of the Caribbean*) Дисней в последний раз инспектировал пейзажи вдоль дорожки аттракциона, и ему не понравилась декорация, изображавшая Новый Орлеан: в ней как будто не хватало чего-то такого, что сделало бы пейзаж более реалистичным. Однако Дисней не мог указать пальцем ни на что конкретное. В каждую деталь этой декорации было вложено множество усилий, и дизайнеры были крайне недовольны происходящим. «Критик» же испытывал видимый прилив сил.

В конце концов Дисней собрал вокруг себя всех, кого смог, включая технический персонал и сотрудников пищевого блока, и попросил всех занять «вторую позицию» – представить себя персонажами этой сцены, принимающими участие в происходящем. Затем он провел каждого по всем репрезентативным системам с вопросом: «Правильно ли выглядит окружающее пространство?» На аутентичные костюмы и листву было затрачено немало времени и денег, здания Французского квартала Нового Орлеана были воспроизведены в точности, вплоть до изящной металлической отделки. «Правильно ли все это звучит?» – спрашивал Дисней. Чтобы правильно передать звуки музыки, голосов, лодок и даже животных, использовалась наиболее современная аудиоаппаратура, множественные звуковые дорожки, выверенные по времени. «Правильно ли вы себя тут чувствуете?» – спрашивал Дисней. Температура и влажность воздуха были проконтролированы и откорректированы, чтобы в точности соответствовать жаркому вечеру в Новом Орлеане. «Правильный ли тут запах?» – спрашивал Дисней. Благодаря его усилиям посетители могли вдыхать смешанные запахи остро перченой пищи, пороха, мха и океана. Проверили каждую мелочь, но все равно чего-то не хватало. «Что же не так?» – недоумевал Дисней.

В конце концов юноша, подметавший полы на одном из этажей, сказал: «Мистер Дисней, я вырос на Юге, и вот что меня удивляет... летней ночью, вроде этой, в Новом Орлеане просто обязаны быть светлячки».

Лицо Диснея просветлело. «Точно!» – воскликнул он. Юноше дали щедрую премию, а Дисней еще долгое время заказывал дорогостоящих живых светлячков для аттракциона – пока не придумал, как их имитировать.



Ключевые положения

Успех личности или организации зависит от способности манифестировать мечты – переходить от мыслей к поступкам. Креативность – это целостный процесс, который подразумевает координацию трех субпроцессов, или фаз. Эти фазы в общем виде могут быть обозначены как 1) «мечтатель», 2) «реалист» и 3) «критик».

Каждая фаза выполняет важную функцию и необходима для эффективного функционирования других. Каждую фазу можно ассоциировать с отдельным типом креативности.

«Мечтатель»: инновация – переформулирование целей.

«Реалист»: воплощение/изобретение – переформулирование действий.

«Критик»: открытие – переформулирование фильтров и процедур доказательства.

Практикум

Приведите примеры ситуаций, когда у вас появлялись идеи и вы были способны успешно воплотить их в жизнь.

Приведите примеры идей, которые не были воплощены. В чем разница?

Приведите примеры таких ситуаций, когда вы ярко проявили себя как мечтатель. Прodelайте то же самое для ипостасей реалиста и критика. Почувствуйте, как менялись ваши когнитивные процессы в зависимости от ситуации.

Каково это – располагать «мечтателем» без «реалиста» и «критика»?

Каково это – располагать «мечтателем» и «критиком» без «реалиста»?

Каково это – располагать «реалистом» и «критиком» при отсутствии «мечтателя»?

Вспомните случай, когда вы формулировали новую цель. Как вам удалось проявить новаторство?

Вспомните случай, когда вы успешно воплотили какую-либо идею. Как вам удалось

проявить новаторство в этой ситуации?

Вспомните ситуацию, в которой вы оценивали что-либо. Какие открытия вы сделали?

В чем различия между этими процессами? Как их можно соотносить с «мечтателем», «реалистом» и «критиком»?

РАЗДЕЛ 4.1. КАРТА Б

	Мечтатель	Реалист	Критик
Уровень концентрации внимания	Что	Как	Почему
Когнитивный стиль	Видение, большая картина	Действие, короткие сроки, этапы	Логика, стремление избежать проблем путем поиска недостающих элементов
Установка	Все возможно	Действовать «как если бы» это возможно	«Что, если» возникнут проблемы?
Базовая микростратегия	Синтезирование чувств	Ассоциирование в глубь персонажей, «раскадровка»	Взгляд на ситуацию с точки зрения «публики»

Ключевые положения

С помощью инструментов и понятий НЛП можно моделировать специфические когнитивные паттерны выдающихся людей, таких как Уолт Дисней, и впоследствии передавать их другим людям.

Диснеевский процесс креативного фантазирования прежде всего осуществлялся через визуальное воображение, однако включал в себя также одновременное использование и синтезирование различных чувств.

«Мечтатель» сосредоточивается на «общей картине» с установкой «все возможно».

Процесс осуществления мечтаний для Диснея осуществлялся через физическое ассоциирование в глубь персонажей этих фантазий и через раскадровку, т. е. дробление фантазии на более мелкие элементы.

«Реалист» действует так, «как если бы» осуществление мечты было возможно, и концентрируется на формулировании серии последовательных приближений действий, необходимых для достижения цели.

Процесс критической оценки для Диснея подразумевал отделение себя от проекта и более отстраненный «второй взгляд» на ситуацию с точки зрения аудитории или клиентов.

«Критик» стремится избежать проблем и гарантировать качество за счет логического применения различных уровней критериев и проверки того, как функционирует продукт в рамках различных сценариев «что, если».

Практикум

Вспомните случай, когда вы участвовали в каком-либо успешном проекте, требующем креативности и новаторства. Определите в нем фазы «мечтателя», «реалиста» и «критика».

Раздел 4.2. Определение личного креативного стиля. Стратегия Диснея

Обзор диснеевской стратегии креативности

Вероятно, наиболее подробное описание того, как диснеевские «мечтатель», «реалист» и «критик» координировали свои действия, содержится в следующем утверждении Уолта:

«Автор должен четко представлять в своем сознании каждый кусочек фильма. Он должен чувствовать любую эмоцию, любую реакцию. Он должен в достаточной мере отстраниться от фильма, чтобы посмотреть на него «вторым взглядом»... чтобы увидеть возможные мертвые фазы... чтобы увидеть, будут ли интересными личности героев, понравятся ли они аудитории. Он должен попытаться увидеть, будут ли интересными поступки его персонажей».

Первая часть описания сконцентрирована на взаимодействии между «мечтателем» и «реалистом». Очевидно, что «второй взгляд» – это прерогатива критика.

Это утверждение четко определяет три точки зрения.

1. «Мечтатель» – видение, весь сюжет:

Автор должен четко представлять в своем сознании каждый кусочек фильма.

2. «Реалист» – ощущения и действия, первая позиция, ассоциация с персонажем, движение:
Он должен чувствовать любую эмоцию, любую реакцию.

3. «Критик» – вторая позиция, дистанция:

Он должен в достаточной мере отстраниться от фильма, чтобы посмотреть на него «вторым взглядом»...

1) Весь сюжет:

...чтобы увидеть возможные мертвые фазы...

2) Индивидуальный характер, диссоциация, неподвижность: *...чтобы увидеть, будут ли интересными личности героев, понравятся ли они аудитории.*

3) Индивидуальный характер, диссоциация, движение:

Он должен попытаться увидеть, будут ли интересными поступки его персонажей.

Диснеевский «второй взгляд» лежит в основе так называемого двойного описания события. Двойное описание предоставляет нам важную информацию, которая могла бы оказаться упущенной при взгляде с одной-единственной точки зрения. Точно так же, как различия точек зрения между двумя глазами дают нам двойное описание окружающего мира, позволяющее видеть перспективу, диснеевское двойное описание собственных творений позволяло наделять их добавленным элементом глубины.

Особый интерес для НЛП представляет тот факт, что «второй взгляд» подразумевает конкретное условие – «находиться достаточно далеко». Если бы критик находился слишком

близко, он оказался бы под слишком большим влиянием другой позиции восприятия. Аналогичным образом он мог бы повлиять на другие позиции. Если критик окажется слишком близко к мечтателю, от фантазий может не остаться ничего.

Практическое упражнение: диснеевская стратегия креативности

Одна из целей НЛП – создать явную действующую карту внутренних стратегий успешных людей, таких как Уолт Дисней. Используя НЛП, мы можем синтезировать информацию о стратегиях креативного мышления Диснея и преобразовать ее в ряд конкретных шагов, так чтобы любой желающий мог вооружиться креативными методами диснеевского гения.

1. Из метапозиции выберите три позиции в пространстве и назовите их:

- 1) «мечтатель»,
- 2) «реалист» и
- 3) «критик».

2. «Привяжите» соответствующую стратегию к каждой позиции. Для того чтобы удостовериться, что физиологическое состояние, ассоциированное с каждым внутренним состоянием, остается неизменным и «чистым», используйте метапозицию.

1) Приведите пример случая, когда вы были способны креативно мечтать или беспрепятственно генерировать новые идеи. Переместитесь в позицию 1 и переживите заново это состояние.

2) Вспомните случай, когда вы были способны очень реалистично мыслить и разработали конкретный план для эффективного претворения идеи в жизнь; переместитесь в позицию 2 и переживите это состояние.

3) Вспомните случай, когда вы были способны конструктивно критиковать какой-либо план – т. е. не только находить проблемы, но и предлагать позитивные и конструктивные пути их решения. Эта позиция должна быть достаточно удалена от двух других, чтобы не возникло никаких помех. Переместитесь в позицию 3 и переживите это состояние.

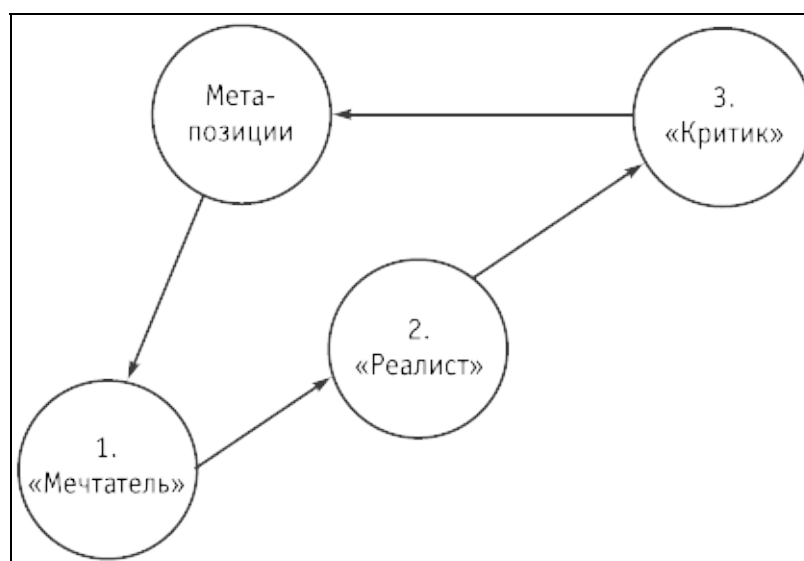


Рис. 4.3. Цикл Диснея

3. Выберите результат, которого хотели бы достичь, и снова займите позицию мечтателя. Визуализируйте себя в процессе достижения этой цели, как будто смотрите фильм со своим

участием. Позвольте себе легко и беспрепятственно думать об этой ситуации.

4. Займите позицию реалиста, ассоциируйте себя с «мечтой» и почувствуйте себя на месте всех участников ситуации. Теперь посмотрите на процесс так, как будто он лежит на монтажном столе (последовательность кадров-образов).

5. Переместитесь в позицию критика и посмотрите на ситуацию из нее: может быть, вам чего-то не хватает, в чем-то ощущается потребность. Затем структурируйте свою критику в соответствии с вопросами «как» для мечтателя.

1) Помните, что «критик» существует для того, чтобы критиковать сам план, но не «реалиста» или «мечтателя».

2) Иногда бывает полезно, чтобы «критик» сначала сообщил, какие элементы плана считает удовлетворительными, и только потом переходил к вопросам.

6. Вернитесь в позицию мечтателя, чтобы креативно подумать о решениях, альтернативах и дополнениях – в ответ на вопросы «критика». Если эти вопросы оказываются слишком сложными или вам не удается как следует подумать над ними, находясь за пределами позиции критика, по дороге к позиции мечтателя пройдите через метапозицию. Там у вас может возникнуть желание переформулировать вопросы «критика».

7. После того как вы несколько раз повторите этот цикл, сосредоточьтесь на чем-либо, что доставляет вам истинное удовольствие и вполне вам удается, при этом продолжайте менять позиции. Это стимулирует латеральное мышление и неосознанное «вынашивание планов».

8. Продолжайте выполнять шаги 4–6 цикла, пока ваш план не будет казаться конгруэнтным в каждой из позиций.

Пример инсталляции диснеевского креативного цикла

Я полагаю, что каждый человек уже обладает ипостасями мечтателя, реалиста и критика. К несчастью, чаще всего «мечтатель» и «критик» затевают потасовку. На любом типичном бизнес-совещании найдутся и «мечтатель», и «реалист», и «критик». Однако чаще всего, вместо того чтобы действовать организованно согласно какой-то стратегии, «мечтатель» высказывает идею, «критик» начинает спорить, «мечтатель» занимает полярно противоположную позицию. Конфликт продолжает развиваться до тех пор, пока «реалист» не говорит: «Все, у нас больше нет времени». В результате совещание превращается в хаос. А все что нужно было сделать – это сказать: «Как нам реструктурировать ситуацию, чтобы различные стратегии поддерживали друг друга?»

Одна из самых больших проблем заключается в том, что «критик» не просто критикует мечту – он критикует мечтателя. Сравните фразы: «Это дурацкая идея» и «Ты дурак, потому что предложил эту идею». Одной из составляющих эффективности Диснея было то, что он не критиковал свою команду или себя самого: он критиковал план, направленный на реализацию мечты. На мой взгляд, именно «реалист» должен быть тем звеном, которое не даст «мечтателю» и «критику» увязнуть в непримиримом конфликте.

Важно структурировать взаимоотношения между этими этапами креативности так, чтобы они выстроились в гармоничный процесс. Для этого нужно признать, что на одну и ту же проблему возможны различные точки зрения – двойные или тройные описания. Вам нужно уметь увидеть план с точки зрения «критика», равно как и с позиции «реалиста» и «мечтателя».

В этом разделе нам предстоит исследовать процесс «инсталляции», внедрения. Определив эффективную стратегию, мы естественным образом переходим к вопросу: «Как внедрить ее таким образом, чтобы она функционировала дальше без постороннего вмешательства?»

«Мечтатель»

Прежде всего благодаря Диснею мы знаем, что обладаем «пространством видения», т. е. ипостасью мечтателя. Мы уже знакомы с рядом микроаспектов «мечтателя», который стремится визуализировать гештальт. А базовые принципы НЛП подсказывают нам, что видение обладает определенной физиологией; вспомните шарж на Диснея – на рисунке Уолт смотрит вверх-вправо.

«Реалист»

Теперь нам нужно определить в себе реалиста. Как мы уже знаем, микростратегия «реалиста» включает в себя:

- 1) разделение на последовательные элементы, раскадровку и
- 2) идентификацию с персонажами «мечты».

«Критик»

Наконец, ипостась критика. «Критик» должен находиться на достаточном расстоянии от других позиций не только для того, чтобы охватывать взглядом всю ситуацию, но и потому, что, находясь вблизи, «критик» способен создавать помехи для других участников ситуации.

Стенограмма примера

Р. Д.: Мы уже знаем некоторые этапы стратегии Диснея. Теперь нам предстоит выявить ваши собственные, естественные для вас стратегии. Инсталляция – это подстройка с ведением. Кто хочет поработать примером для остальных?

(Вперед выходит Х.)

Первый шаг: определите место для вашего мечтателя.

Для начала абстрагируйтесь от любого содержания. Нам нужно определить состояния без содержания, чтобы сфокусироваться на самом процессе. Итак, я прошу вас вспомнить случай, когда вы по-настоящему свободно мечтали, когда ваше сознание достигало невероятных горизонтов – неважно, реальных или нет. Самое замечательное в этом эпизоде – своего рода бегство в мир фантазий, прочь от реальности. Это должен быть ваш собственный мир, который вам удалось однажды создать.

Теперь займите место мечтателя и переживите это состояние.

(Х переходит в указанную позицию; туловище держит прямо, но расслаблен, глаза смотрят прямо вперед.)

Теперь, чтобы слегка усилить ваше переживание, приподнимите голову и взгляд. Так вы будете видеть чуть дальше.

Когда почувствуете, что вам удалось войти в это состояние, можете сделать шаг назад.

(Х улыбается; он колеблется, прежде чем покинуть эту позицию.)

Р. Д. (публике): Некоторые вообще не хотят уходить из этого пространства!

(Обращаясь к Х.) А теперь, когда вы оказались чуть позади позиции мечтателя, я хочу, чтобы вы припомнили случай, когда занимались составлением плана и конкретизировали свою идею настолько, насколько это возможно. Вот что думают реалисты: «Что необходимо сделать, чтобы эта идея реализовалась?», «Какие шаги позволят мне достичь этой цели?»

Важно, чтобы вы использовали именно эту микростратегию для определения реалиста, потому что некоторые путают реалиста и критика. Поверьте: критики не реалистичны. Они

могут настолько же «выпасть» из ситуации, насколько и мечтатели. «Тут *могут* возникнуть неприятности, там *можно ожидать* ошибок...»

Когда вы находитесь в амплуа реалиста, вы ведете себя по будущим этапам достижения цели и создаете план действий для осуществления этих этапов.

(Обращаясь к Х.) Войдите в это состояние сознания и займите позицию реалиста.

(Х занимает позицию реалиста; туловище немного наклонено вперед, глаза смотрят прямо, слегка вниз.)

Когда вы хорошенько прочувствуете эту роль, можете сделать шаг назад.

(Публике.) Я как компьютерный программист очень хорошо знаю это состояние. Начав планировать что-либо, вы полностью погружаетесь в этот процесс. А в следующий момент обнаруживаете, что досидели до пяти утра.

(Обращаясь к Х.) Теперь я прошу вас найти позицию, достаточно удаленную и от мечтателя, и от реалиста. Сюда мы поместим вашего критика. Для меня лично физическая дистанция имеет большое значение. Как говорил Дисней: «Мне нужно отойти на достаточное расстояние и посмотреть „вторым взглядом“... так я увижу эту вещь глазами моей публики». Нужно попробовать оценить идею так, как будто она принадлежит не вам.

Обычно критик ориентирован по большей части на аудиторию и правила. Если вам действительно хорошо удастся критиковать чужие идеи, вы сможете использовать это состояние и для своих идей.

Возможно, стоит подумать об идее с точки зрения вашего самого злостного оппонента. Если вы работаете над каким-либо конкретным проектом, скажем составляете трениговую программу, я предложил бы вам посмотреть на ситуацию глазами человека, который с наибольшей долей вероятности будет настроен против вас. Найдите самого злостного критика; если он не сможет обнаружить недочеты в программе, значит, ваш план действительно хорош и в достаточной мере продуман.

Именно этого я и хочу добиться от вас: хладнокровно и тщательно исследуйте идею в момент, когда вы действительно критически настроены. Необязательно выдавать сугубо негативную реакцию. После этого переходите в позицию критика.

(Х переходит в позицию критика; туловище наклонено вбок, подбородок задран вверх, рука на подбородке.)

Отлично, теперь сойдите с этого места и отправляйтесь в метапозицию.

Итак, мы определили все три позиции. Кстати, вы всегда можете использовать дополнительные стратегии, чтобы усилить действие этих позиций. К примеру, если вы находитесь в позиции мечтателя, можно использовать метафору, образ какого-либо успешного человека, и смоделировать его; можете даже вообразить себя самим Уолтом Диснеем.

«Как бы отреагировал на эту проблему Уолт Дисней?»

«Как бы поступил в этой ситуации Леонардо да Винчи?»

В принципе, вы можете мечтать о первом этапе чего-либо, а не о целом плане. Однако я рекомендовал бы вам сохранять масштаб общей картины. Обычно проблемы, с которыми мы сталкиваемся при воплощении какой-то идеи, появляются не потому, что мы недостаточно хорошо все продумали, а потому, что нам не хватает широты взгляда.

(Обращаясь к Х.) Теперь я прошу вас подумать о содержании той проблемы или идеи, над которой вы сейчас работаете. Можете ли вы сказать, к какой сфере принадлежит эта проблема? Или это что-то личное?

Х: Это во многом связано с моей метафорой того, как устроен этот мир.

Р. Д.: Иными словами, это относится к вашему внутреннему миру. Ну, и какова ваша цель?

Х: Найти другой процесс, который будет мне более по нраву и позволит смириться с

устройством мира.

Р. Д.: Понятно. Отсюда мы и начнем. Прежде всего займите положение мечтателя и придумайте волшебный мир, наполненный самыми привлекательными и соблазнительными вещами. Представьте, что у вас в руках волшебная палочка, и вы можете создать такой мир, какой захотите.

(Публике.) Итак, мы уже видим кое-что важное. Вот этого физиологического сигнала в первый раз не было. (X держит руку у подбородка.) Я видел его, когда вы находились в позиции критика.

(Смех.)

Вот здесь и может пригодиться НЛП. Сделайте шаг назад и поблагодарите критика за участие, сообщив ему также, что он сможет высказаться позднее. Теперь вернитесь в позицию мечтателя и попробуйте хоть на время стать им.

(X возвращается и на этот раз демонстрирует физиологию мечтателя.)

Итак, вы на месте. Посмотрите на всю идею целиком: как она выглядит?

Сейчас вы обладаете столь необходимой терпимостью.

Может быть, у вас возникла метафора или даже фантазия, что-то вроде видения. Речь сейчас идет не о том, как решить проблему, а о том, как увидеть ее. Поэтому не надо проверять, сработает ли ваше видение, – просто смотрите.

Ну как, получилось?

(X кивает.)

Хорошо. Возьмите эту картину, перейдите в позицию реалиста и спросите себя: «Хорошо. А что было бы, если бы это было правдой?» Какие действия вам пришлось бы предпринять, чтобы реализовать это видение? Какие действующие лица были бы вовлечены в этот процесс? К примеру, если говорить об элементах вашей личности, как они взаимодействовали бы между собой? Как Микки Маус и Гуфи? Или скорее как Индиана Джонс? (Смех в аудитории.) Однако метафору использовать необязательно.

Не нужно представлять себе все кино целиком. Возьмите первый кадр. Спросите себя: «Как я буду делать эту работу?»

(Рука X тянется к подбородку. Роберт хватается X за руку.) Критик, дождись своей очереди!

(Смех в аудитории.)

В конце концов, дай ему закончить работу: тогда тебе будет что разделить под орех.

(X возвращается в физиологию реалиста.)

Вы можете придумать несколько шагов, которые необходимо предпринять для воплощения этой мечты...

Хорошо. Вот теперь мы можем выпустить критика. Идите сюда, в позицию критика.

(X перемещается в позицию критика и задействует его физиологию.)

Ну, и что вы думаете о своем плане? Чего ему недостает? Будет он работать или это так, пустышка?

Вы не обязаны находить решение; все, что от вас требуется, – определить, в чем план несовершенен.

Критик – это человек, который находит проблемы, а не решения этих проблем. Однако поиск проблем не менее важен, чем их решение.

Х: Например, я не знаю, как определить, что первый этап закончен.

Р. Д.: ОК. Итак, это первый вопрос критика.

Х: И еще: мой план не сработает, если я не проверю все до мелочей.

Р. Д.: Отлично. Все это – чрезвычайно важные вопросы, связанные с процедурой доказательства. Теперь вооружитесь этими проблемами и отправляйтесь в позицию мечтателя.

Пусть мечтатель подумает о том, как вы определите, что первый этап завершен. Мечтатель может сказать: «А, ну да, первый этап – я знаю, как надо!» «Отличная проблема!»

Вы можете создать метафору, пусть даже самую безумную. Ведь это всего лишь мечта.

(Физиология X меняется. Его лицо расплывается в улыбке.)

Х: Мм... *(Смех в аудитории.)*

Р. Д.: Эйнштейн частенько пытался визуализировать – каково это, летать верхом на световом луче. Есть в этом что-то сумасшедшее, правда? Разумеется, ведь его открытие перевернуло наши представления о Вселенной.

А теперь вооружитесь этим расширенным видением мечты и перейдите в позицию реалиста.

(X переходит в позицию реалиста. Его физиология меняется и начинает соответствовать состоянию реалиста.)

Ну и как вы собираетесь воплощать свою идею? Скажите самому себе: «Все хорошо, мне нужно это сделать, я должен это сделать!» «Какие конкретные шаги я должен предпринять?» «Как я узнаю, что сделал это?» «Может быть, я смогу это как-нибудь вычислить?»

Погрузитесь в это состояние. Вы находитесь на первом этапе и знаете, что находитесь на первом этапе. Что у вас есть? Есть у вас вообще что-нибудь?

Х: Хмммм...

Р. Д.: Ладно. Давайте теперь перейдем к критику. *(X переходит в позицию и физиологию критика.)* Ну, и что вы теперь думаете? *(X колеблется, потом начинает улыбаться.)* *(Взрыв хохота в аудитории.)*

Что, не так-то просто уже оставаться критически настроенным, а?

Давайте ненадолго перейдем к следующей части. Не думайте ни о чем конкретном: я прошу вас просто занять положение мечтателя, немного подождать, затем перейти в позицию реалиста и после этого снова вернуться в позицию критика. Прodelайте это, не имея в виду ничего конкретного.

Х: Должен ли я при этом сохранять видение?

Р. Д.: Как хотите; можете на какое-то время «отпустить» свое сознание, пусть странствует где захочет.

(X проходит через все позиции, следуя указаниям Р. Д.)

(Публике.) Вы когда-нибудь видели, как люди шагают взад-вперед, пытаясь решить проблему? Мы постоянно делаем что-то в этом роде.

(X завершает третий круг.)

Р. Д. (обращаясь к X): А теперь вернитесь в метапозицию и подумайте о вашем видении ситуации. Прямо сейчас. Изменилось ли что-нибудь с тех пор, как вы последний раз проверяли свое видение?

Х: Да, изменилось. У каждого этапа есть своя комплементарная функция. Появились другие возможности. Видение стало более конгруэнтным и стабильным.

Р. Д. (публике): Иными словами, все, что он делал, – это ходил по кругу, однако стратегия продолжала работать, потому что она привязана якорями к отдельным позициям.

Сейчас он собирает элементы картины в одно целое, приводит их в соответствие друг с другом. Состояния привязаны к точкам в пространстве, и не имеет никакого значения, чем в этот момент занят ваш мозг (сознательная его часть). Эти состояния будут влиять на происходящее, даже если вы при этом будете думать о том, что ели вчера на ужин.

Итак, вы продолжаете работать с тремя точками зрения. Вы связываете их в общую картину. При этом вы устраняете себя из ситуации, буквально, физически придавая всем функциям общее направление. Когда я выхожу из позиции реалиста, дальше можно критиковать только план, но

не меня лично. Ни я, ни кто-то другой не участвуют в ситуации. Речь идет только об этапах плана.

Затем вы составляете общую стратегию, которая создаст позитивно подкрепляемую петлю обратной связи. Она потребует координированной работы всей вашей нервной системы.

Эти физиологические состояния в буквальном смысле получают доступ к нескольким миллиардам клеток мозга одновременно. Вы можете визуализировать эту деятельность как движение множества огоньков по вашему организму – вы даже можете почувствовать, как этот ярчайший свет скапливается в одном месте, концентрируется. Вы «видите», как мерцает нервная система, как освещаются различные части тела, как система работает над вашей задачей. Как однажды сказал Моцарт: «В конце концов это превращается в приятный сон наяву, который чудесным образом порождает нечто конкретное».

(Обращаясь к Х.) И да будет Уолт Дисней с вами!

(Публике.) Кстати, обратите внимание на то, что очень важно установить первую пару петель с помощью различных позиций. Если я проявляю физиологию критика в позиции мечтателя, я загрязняю это пространство. Вероятно, именно это и происходит в 90 % процентах случаев, когда люди пытаются решить проблему. Будь то один человек или группа, – все начинают непосредственно с загрязнения пространства.

Если вы можете упорядочить свою идею и разделить ее на «кадры», тогда она будет работать без сбоев. Именно поэтому первая пара петель имеет такое значение. Затем желательно, чтобы физиология начала интегрироваться, потому что в конце концов вы можете прийти к тому, что все три функции составят одну макростратегию и будут осуществляться одновременно – вспомните карикатуру на Диснея. Однако в начале инсталляции важно действовать очень аккуратно.

Просто удивительно – как это у человека может не быть специального места для креативности – дома или на работе. Когда я работаю над проблемой и хочу по-настоящему пофантазировать, я понимаю, что мой «мечтатель» живет в ближайшем лесу. Поэтому я отправляюсь в этот лес, полный гномов и фей.

Мой кабинет – территория реалиста. Я возвращаюсь туда и подолгу сижу за своими компьютерами. Затем мне приходится бросать все это и идти в кухню или гостиную, где я могу подумать о своей проблеме с позиции критика – будет ли решение эффективным?

Иногда от того, насколько удачно вам удалось разделить эти функции в самом начале, при запуске цикла, зависит количество неприятностей и недоразумений, которые принесет вам процесс решения проблемы.

У вас есть вопросы?

В. 1: Скажите, а это существенно, что процесс начинается с визуальной функции для «мечтателя» и «аудиальной» – для критика?

Р. Д.: Это связано с тем, насколько ваша личная стратегия *отличается* от стратегии Диснея, которую вы хотите внедрить. Наличие выбора всегда лучше отсутствия выбора. Если вы начнете с чего-то аудиального, попробуйте добавить видение – просто чтобы посмотреть, как оно усилит процесс. Поэтому я бы оставил возможность выбора.

В. 2: Можно ли использовать эту стратегию для того, чего мы хотим достичь в будущем?

Р. Д.: Да. Стратегию можно применять не только к проблеме, которую вы хотите решить. Я советую всем начать с какого-либо видения, которое у вас уже сформировалось. Если цикл начнет работать, вы удивите сами себя.

В. 1: Упражнение оказалось очень эффективным. А можно ли выполнять его несколькими людям одновременно?

Р. Д.: Через это упражнение можно «провести» всю группу. Таким образом вам удастся охватить куда большее пространство.

Я использую этот процесс в собственной компьютерной компании. Для разных способов мышления мы приспособили разные комнаты: одна для мозговых штурмов, другая – для планирования, третья – для оценки результатов. При «мозговом штурме» мы обычно рассаживаемся по кругу. Однако, приступая к планированию, мы садимся бок о бок и смотрим на план, который лежит на столе. Чтобы оценить этот план, мы размещаемся вокруг стола, на котором лежит план, и задаемся вопросом: «Будет ли это работать?» Таким образом, всегда можно организовать окружающую среду так, чтобы она поддерживала цепочку из нескольких человек.

В. 2: Где находится точка принятия решений?

Р. Д.: Решения принимаются в момент критической оценки.

В. 3: Можно ли сказать, что во время оценивания проекта за принятие решений отвечает один человек?

Р. Д.: В некоторых компаниях принята иерархическая структура, и для них это утверждение верно. Однако то, что в менеджменте носит название «покупка акций», основано скорее на групповом консенсусе, чем на иерархии. Все это зависит от типа используемой процедуры доказательства.

В. 4: Это упражнение удивительным образом изменило мои взаимоотношения со временем. Завтра вечером я начну работу над проектом, который рассчитан на три года, но у меня уже не будет ограничений во времени: я понял, что всегда смогу фантазировать и осуществлять свои мечты!

Р. Д.: Иногда люди начинают с мечты, воплощение которой в буквальном смысле весьма удалено от них, порой на целые годы. Однако после знакомства со стратегией Диснея мечта оказывается рядом, поблизости, и больше уже не отдаляется.

В. 5: Попав в состояние критика, я нередко расстраивался, проявлял негативизм; теперь я знаю, что всегда могу перейти в состояние мечтателя, и чувствую себя намного лучше.

Р. Д.: Вся динамика цепочки меняется, если критик знает, что я приду к нему за советом и что он тоже сможет получить помощь по всем остальным функциям. Тогда критический настрой перестает восприниматься как потерянности или одиночество.

Иногда можно видеть, как критика удивительным образом становится конструктивной. «Критик» начинает давать позитивную обратную связь. А если ваш самый непримиримый критик говорит: «Годится!» – вас уже ничто не остановит.

В. 6: Я заметил, что «критическая часть» обычно создает ощущение безопасности.

В. 7: После завершения трехчастного раунда мы почувствовали, что нуждаемся в четвертой части – части «желания», которую испытываемый хотел бы разместить перед частью мечтателя.

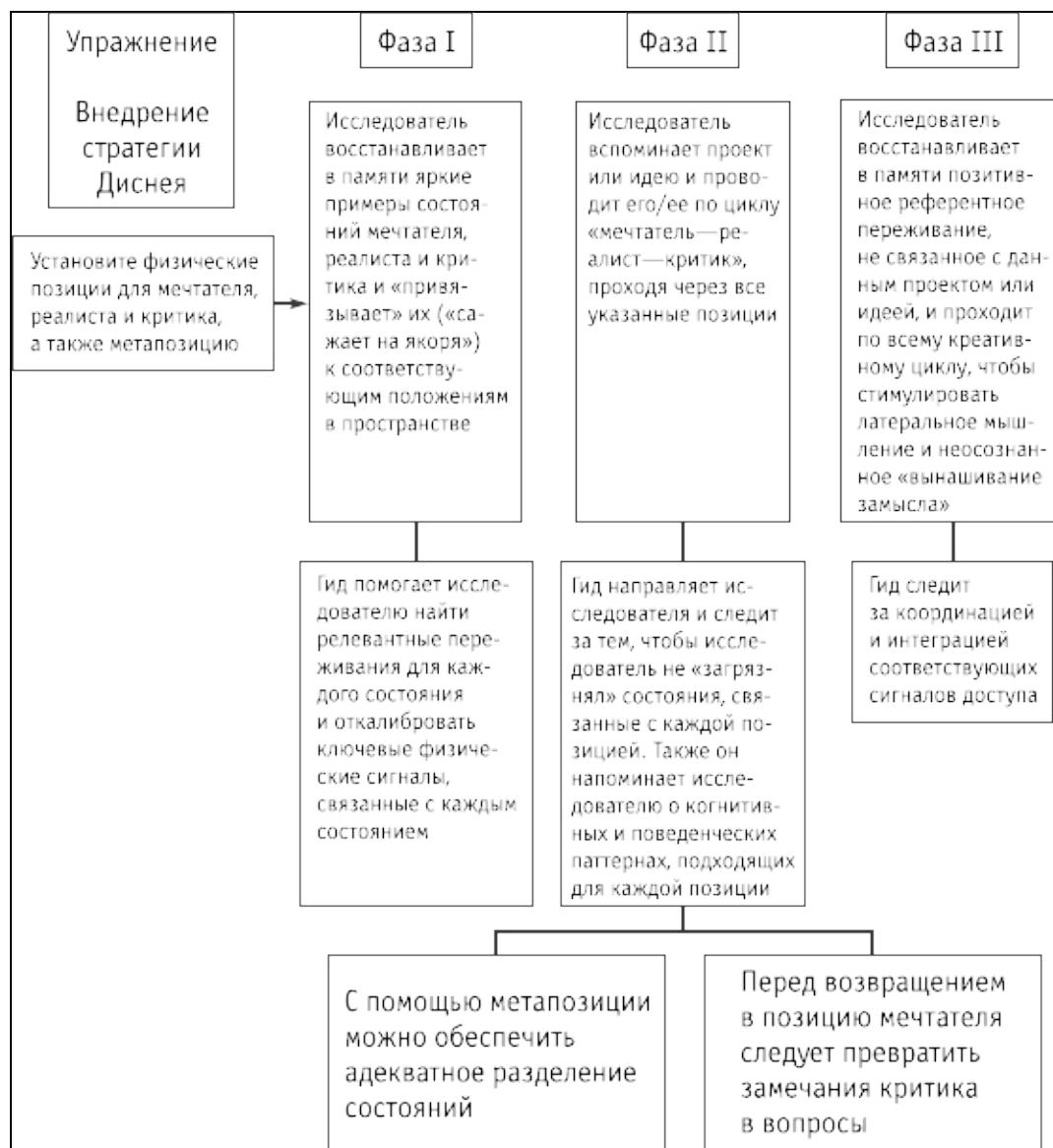
Р. Д.: На каком-то этапе действительно может возникнуть желание связать мечту с собственной миссией. Я думаю, вы именно это имели в виду, говоря о «желании». Таким образом, как только я привязываю видение, мечту, к своей миссии, мечта становится идеологией, приверженностью. Это следующий шаг.

Сейчас я хотел бы сказать несколько слов о потенциальных проблемах, связанных с данным процессом.

Применительно к любой стратегии важно в первую очередь осознать, что прочность цепочки равна прочности ее слабейшего звена. Иными словами, если какая-то часть стратегии недостаточно сильна, это может расстроить весь проект. Иногда человек говорит следующее: «Я

не могу визуализировать, я не могу пройти этап мечтателя». Однако очевидно, что способность к креативности напрямую связана со способностью развивать и использовать собственные чувства. Некоторые люди чувствуют себя весьма комфортно в роли критика: они проводят в ней более 90 процентов жизни. Вот почему так важно развивать гибкость микростратегий.

РАЗДЕЛ 4.2. КАРТА Б



Ключевые положения

Позиционное разделение различных процессов помогает организовывать и координировать их и предупреждает помехи или смешение состояний.

Преобразование критических замечаний в вопросы позволяет избежать негативного эффекта критики и стимулирует мечтателя.

Прочно установленный креативный цикл может быть обогащен за счет процессов, стимулирующих латеральное мышление и неосознанное «вынашивание замыслов».

Практикум

Каковы отношения между вашим «мечтателем» и «реалистом»? «Реалистом» и «критиком»? «Критиком» и «мечтателем»?

В ходе выполнения этого упражнения обратите внимание на то, легко ли вам сохранять

четкие границы между тремя состояниями.

Какие когнитивные и поведенческие сигналы могут свидетельствовать о том, что состояния смешаны или загрязнены?

Как разделение и координация различных состояний меняют роль вашего внутреннего критика?

Подумайте: как в вашей профессиональной реальности можно использовать процесс раскадровки.

Подумайте: как в вашей профессиональной реальности можно использовать умение принять точку зрения аудитории.

Применительно к вашему производственному окружению: как можно было бы пространственно разделить и «поставить на якоря» мечтателя, реалиста и критика.

Раздел 4.3. Условия формальной правильности для оценки новых идей

(Tools for Dreamers, pp. 60–62)

Критерии, используемые для тестовой фазы каждой стадии креативного процесса, в общих чертах соответствуют тому, что в НЛП носит название «условия формальной правильности». Эти условия используются для установления минимального набора требований, которым идея или результат должны соответствовать, чтобы считаться «формально правильными». Стандартный набор условий формальной правильности НЛП приводится ниже.

«Мечтатель»

1. Результат сформулирован в позитивных терминах. Иными словами, он характеризует то, «чего вы хотите», а не «чего вы не хотите».

Вопросы: *Чего вы хотите? Что из этого осуществимо? Какой ценой?*

«Реалист»

2. Может иницироваться и поддерживаться заинтересованным человеком или группой.

Вопрос: *Что именно вы сделаете для достижения этой цели?*

3. Проверяется сенсорным опытом.

Вопросы: *Как именно вы узнаете о том, что достигли цели? Каковы критерии успешности? Как их можно будет проверить?*

«Критик»

4. Сохраняет позитивные побочные продукты текущего поведения или деятельности.

Вопросы: *Какую пользу вы извлекаете из текущего состояния вещей? Как вы собираетесь сохранить эти позитивные следствия, когда достигнете новой цели?*

5. Соответствующим образом контекстуализированный, экологически дружелюбный.

Вопросы: *При каких условиях вы не захотели бы добиваться поставленной цели? Какие факторы могли бы на это повлиять?*

Я организовал эти условия согласно соответствующим фазам креативного процесса. В зависимости от стадии процесса меняется и условие формальной правильности. Критерии *TOTE* «мечтателя» в первую очередь организованы вокруг возможности и желательности. Критерии *TOTE* «реалиста» – вокруг осуществимости и пригодности. Критерии *TOTE* «критика» – вокруг

приемлемости и соответствия более крупной системе.

Следующее упражнение показывает, как можно скомбинировать условия формальной правильности с логическими уровнями и элементами диснеевской стратегии. Таким образом может быть создан могущественный «мотор» креативности, предназначенный для использования с помощью «тренера» или самостоятельно.

Упражнение на раскадровку

Выберите проект или идею, которые хотели бы «раскадровать».

1. Для каждой фазы креативного цикла (мечтатель, реалист и критик) задайте релевантные вопросы (список см. ниже). Тренер может давать советы исследователю и помогать отслеживать его ответы.

2. Отвечая на вопросы, исследователь должен использовать и поддерживать соответствующие физиологические проявления и стиль мышления согласно инструкциям (см. ниже).

Заметьте, что адекватный ответ может дать только комбинация подходящего вербального вопроса и физиологического состояния. Если вам задают вопрос «мечтателя», а вы находитесь в «критическом» состоянии, ответ будет «загрязненным». Если вопрос не пропущен по соответствующей цепочке, ответ окажется слишком сбивчивым, невнятным. Подобное совмещение и обеспечение конгруэнтности между языком, когнитивными процессами и физическими состояниями составляют суть нейролингвистического программирования.

3. Тренер и исследователь должны следить за тем, чтобы исследователь сохранял нужное состояние и не «загрязнял» его.

Когда вы закончите выполнение этого упражнения:

4. Продолжайте следовать фазам вашего цикла, чтобы выработать план методом последовательных приближений.

Фаза «Хочу» – Мечтатель

Задачи:

Позитивно определить конкретную цель; определить выгоду от достижения этой цели.

Что вы хотите делать? (По контрасту с тем, что вы хотите **перестать** делать, чего хотите **избежать**, с чем **покончить**.)

Почему вы хотите это сделать? Что представляет собой цель?

Какую выгоду вы получите от достижения этой цели? Как вы узнаете о том, что получили ее? Когда следует ожидать этой выгоды?

Как бы вы хотели, чтобы ваша идея повлияла на ваше будущее?

Кем бы вы хотели быть (на кого походить) применительно к данной идее?

Уровень концентрации: что.

Когнитивный стиль: видение – определить «общую картину». Установка: все возможно.

Базовая микростратегия: синтезирование и комбинирование чувств. Физиология: голова и глаза подняты вверх. Поза симметричная, расслабленная.

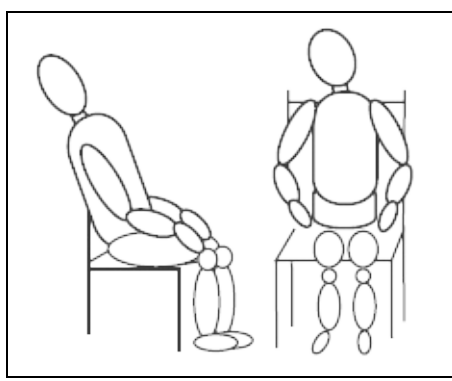


Рис. 4.4. Физиология состояния «мечтатель»

Фаза «Как» – Реалист

Задачи:

Установить временные фреймы и «вехи» продвижения к цели; убедиться, что этот процесс может быть инициирован и затем осуществлен подходящим человеком или группой, а также что продвижение к цели можно оценивать через сенсорное восприятие.

Как именно будет воплощена идея? **Как** вы узнаете о том, что цель достигнута? **Как** вы будете проверять критерии эффективности?

Кто будет это делать? (Распределите ответственность и обеспечьте лояльность людей, которые будут выполнять план.)

Когда будет осуществляться каждая фаза? **Когда** будет достигнута общая цель?

Где будет осуществляться каждая фаза?

Почему каждый шаг данного плана является необходимым? Уровень концентрации: как.

Когнитивный стиль: действие – определить краткосрочные шаги. Установка: действовать так, как если бы мечта осуществима. Базовая микростратегия: ассоциирование себя с персонажами и «раскадровка».

Физиология: голова и глаза – прямо или слегка вперед. Поза симметричная, тело слегка наклонено вперед.

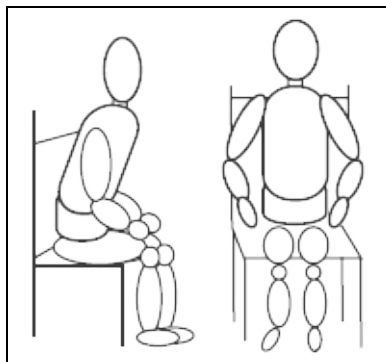


Рис. 4.5. Физиология состояния «реалист»

Фаза «Случись что» – Критик

Задачи:

Убедиться в том, что идея экологически дружелюбна и сохраняет все позитивные побочные

продукты нынешнего способа (или способов) достижения цели.

Почему у кого-либо могут возникнуть возражения против вашей идеи?

На **кого** повлияет эта идея? **Кто** способен обеспечить ее эффективность или воспрепятствовать ей, каковы потребности и выгоды этих людей?

Где и когда вы не захотели бы воплощать эту идею? **Какие** позитивные следствия приносит вам текущая ситуация (ситуации)?

Как вы могли бы сохранить эти позитивные следствия, воплотив новую идею?

Уровень концентрации: почему.

Когнитивный стиль: логика – избежать проблемы путем поиска недостающих звеньев.

Установка: подумать о том, «что будет, если» возникнут проблемы. Базовая микростратегия: принять точку зрения «аудитории». Физиология: глаза опущены. Голова опущена и наклонена вбок. Поза угловатая.

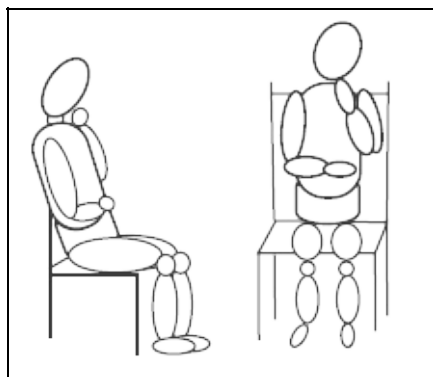
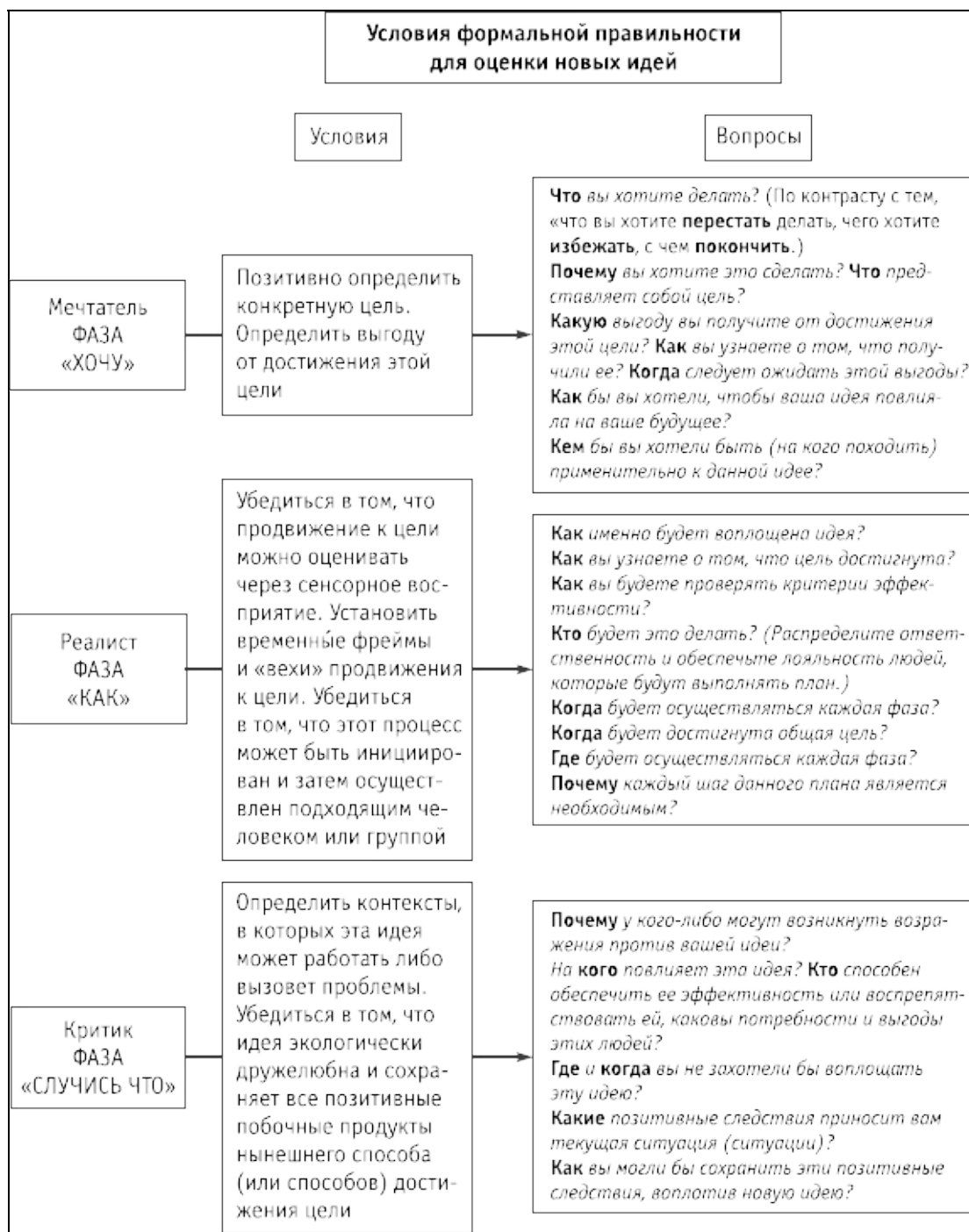


Рис. 4.6. Физиология положения «критик»

РАЗДЕЛ 4.3. КАРТА А



Ключевые положения

В НЛП выделяют определенные условия «формальной правильности», с помощью которых можно оценивать новые идеи.

Согласно теории НЛП, создавая новые идеи, важно:

1. Формулировать их позитивно. Это значит определять желаемое, а не то, чего следует избежать.

2. Конкретизировать доказательства выражения идеи в терминах сенсорного восприятия. Это значит, что доказательства должны быть сформулированы в терминах факторов, которые доступны прямому восприятию с помощью одного из пяти чувств.

3. Убедиться в том, что все действия, необходимые для достижения цели, попадают в рамки возможностей и мотивов лиц, ответственных за утверждение этой идеи.

4. Определить контексты, в которых эта идея является ценной и полезной, а также контексты, в которых она может вызвать проблемы.

5. Оценить влияние идеи и ее соответствие применительно к экологии текущей системы.

Различные условия формальной правильности в большей степени связаны с различными фазами креативного цикла.

Условия формальной правильности можно оценивать на различных уровнях (т. е. кто, почему, как, что, где, когда).

Практикум

Приведите пример идеи или проекта, над которым вы сейчас работаете. Проверьте его соответствие каждому из условий формальной правильности.

Приведите пример референтного опыта, в котором идеи не были бы сформулированы в терминах действительно желаемого состояния. Какие проблемы вызвало это обстоятельство?

Приведите пример референтного опыта, в котором доказательство выражения идеи не было бы выражено в конкретной, взаимно воспринимаемой форме. Какие проблемы возникли в связи с этим?

Приведите пример референтного опыта, в котором лица, ответственные за проявление идеи, не обладали должными возможностями или мотивацией, чтобы достичь данной цели. Какие проблемы вызвал этот факт?

Приведите пример референтного опыта, когда контексты, в которых идея была ценной, не были отделены от тех, в которых идея вызывала проблемы. Какие затруднения возникли в связи с этим?

Приведите пример референтного опыта, в котором идеи не вписывались в текущую систему. Какие проблемы были вызваны этим фактом?

Раздел 4.4. Резюме: принципы креативности

В основе НЛП лежит следующее допущение: карта не есть территория. Часть I ставила перед собой задачу исследовать ряд принципов и паттернов, связанных с тем, как мы создаем карты действительности, в частности применительно к креативности. Согласно теории НЛП, эти карты, по сути, формируются из наших внутренних репрезентаций и языка. Путем установления ключевых паттернов, связанных с внутренними репрезентациями, языком и физиологией, мы разработали ряд инструментов, позволяющих определять креативный процесс и влиять на него на уровне индивидуальности.

Изменение ситуации вынуждает нас корректировать методы взаимодействия с ней, чтобы сохранять эффективность реакций. Процессы, которые ведут к креативному результату в одних ситуациях, необязательно будут настолько же продуктивными в другом контексте. Элементы этих процессов нуждаются в пополнении или адаптации. Таким образом, для управления изменениями внутри систем, элементами которых мы являемся, необходим определенный минимум гибкости.

В главе 1 исследовались некоторые микроэлементы личной креативности. Вы создавали нечто конкретное, осязаемое из подручных материалов. Цель этого задания заключалась в том, чтобы выявить наличие у креативности и мыслительного процесса определенной структуры. Мы пришли к выводу, что мышление в целом и креативность в частности включают в себя постановку целей. Трудно быть креативным, если действия не имеют определенного направления или не ориентированы на конкретный результат. Если вы знаете только то, чего не хотите, но не знаете точно, чего хотите, креативным быть трудно. Креативность подразумевает проактивность.

Далее мы пришли к заключению о том, что мышление и креативность включают в себя также установление доказательств, связанных с достижением цели. Иногда нашу креативность

ограничивает только то, что фильтры восприятия не пропускают возможные ответы на вопросы, а также признаки успеха. Креативность осуществляется с помощью петли обратной связи между целями, идеями, действиями и восприятием.

Вопросник *TOTE*, представленный в главе 2, был призван определить референтное переживание, в котором вы проявили креативность или новаторство, а также организовать это переживание с учетом характеризующих эффективный процесс целей, процедур доказательства, действий и реакций на проблемы. Затем мы провели когнитивный микроанализ элементов *TOTE*, чтобы исследовать ряд специфических аспектов внутренних репрезентаций, связанных с данным креативным переживанием, т. е. таких процессов, как визуализация, вербализация, ощущение и т. п. Различные каналы, с помощью которых мы составляем внутренние карты действительности, могут либо открывать новые пространства, либо ограничивать восприятие альтернатив.

В главе 3 мы перешли к исследованию некоторых микроуровневых физиологических аспектов креативности и влияния, оказываемого креативными состояниями. Креативные процессы сами по себе не могут быть активированы до тех пор, пока не будет мобилизован тот или другой вид креативного состояния. Мы изучили ряд едва уловимых, но влиятельных физических сигналов, которые могут способствовать либо препятствовать креативности, например положение глаз, положение тела, языковые паттерны. Задачей этого упражнения было продемонстрировать наличие ряда уникальных паттернов психических и физических процессов, которые каждый из нас ассоциирует с собственными креативными процессами.

В главе 4 мы рассматривали тот факт, что креативный цикл складывается из различных стадий, которые включают различные типы стратегий. Ключевой навык управления креативностью подразумевает координирование различных ее типов. Конкретные креативные процессы могут быть эффективными в одних ситуациях и неэффективными в других.

Одной из целей данного издания является определение способов, с помощью которых мы можем укреплять и интенсифицировать креативные процессы, как собственные, так и окружающих. В процессе взаимодействия с другими людьми, стратегии которых отличаются от вашей, можно найти недостающие элементы и с их помощью обогатить собственную креативность. Инструменты и понятия НЛП позволяют определять конкретные элементы креативных мыслительных процессов для различных людей. Моделируя стратегии выдающихся личностей, таких как Уолт Дисней, мы обретаем способность определять и перенимать ключевые когнитивные и поведенческие паттерны, которые могут дополнить и обогатить креативные процессы окружающих.

В дополнение к идентификации микроуровневых паттернов, которые характеризуют и усиливают личные способности, НЛП выделяет для креативности общие типы, фазы и условия формальной правильности, которые имеют значение для понимания креативного процесса в целом и управления им.

Подводя итоги главы 1, мы можем перечислить три основных принципа креативности.

1. Фрейм результата

Сохранять ориентацию на будущую цель, которой вы хотите достичь, а не на то, чтобы избежать какой-то проблемы. Даже если вы пытаетесь справиться с проблемой, важно делать это в рамках расширенного видения и контекста состояния цели.

2. Обратная связь вместо фрейма неудачи

Если идея не работает, путь, приведший к неудаче, может снабдить вас полезной обратной связью относительно того, что нужно делать для достижения успеха (учиться на своих ошибках). Порой вам приходится даже делать что-то заведомо неэффективное, чтобы получить обратную связь, необходимую для следующего шага.

3. Фрейм гибкости

1) Всегда держите в запасе как минимум два альтернативных варианта, прежде чем приступать к конкретным действиям.

2) «Если то, что вы делаете, не работает, делайте что-нибудь другое – не важно что». Практически все равно, что вы будете делать: это лучше, чем продолжать делать то, что уже доказало свою неэффективность.

Первый основной принцип заключается в том, что для возникновения креативного мышления необходим результат. Даже если вы стремитесь избежать чего-либо, нужно избегать этого, опираясь на определенное пространство цели. Иными словами, даже если вы пытаетесь обойти проблему, важно делать это в расширенном контексте желаемого состояния. Таким образом, креативность в этом смысле всегда проактивна.

Второй основной принцип гласит, что креативность осуществляется посредством обратной связи, противопоставленной фрейму неудачи. Креативность – непрерывный, актуальный процесс. В зависимости от природы желаемого результата достижение цели может занять у вас месяцы или даже годы. Важно разделять сам процесс и продукты креативности. Креативность связана не только с непосредственными результатами, это функция непрерывной петли обратной связи. Иногда вам приходится даже делать нечто заведомо неэффективное, чтобы получить обратную связь, необходимую для дальнейшего продвижения.

Хорошей иллюстрацией является случай с изобретателем, который разработал очень сложное устройство формирования трехмерного изображения. Работа заняла у него несколько лет, и за это время было создано множество несовершенных версий устройства. Во время одного из интервью изобретателя спросили: «Как вы пережили такое количество неудач, которые сопровождали ваш творческий путь?» После некоторого замешательства автор устройства ответил: «Вы знаете, я не считаю, что это были неудачи. Скорее, это решения каких-то других проблем – но не той задачи, над которой я работал последнее время». И в самом деле: то, что было забраковано на одной стадии разработки устройства, нередко оказывалось приемлемым решением на другой стадии.

Другой пример предоставил нам изобретатель ксерографии Честер Карлсон (*Chester Carlson*). В своем интервью он сказал, что на нескольких этапах работы был вынужден создавать заведомо неработающий аппарат, чтобы получить обратную связь и понять, что следует делать дальше. Можно сказать, что ему приходилось совершать более крупную ошибку, чем в предыдущей версии.

Третий основной принцип – гибкость. Нередко оказывается полезным запастись рядом вариантов, прежде чем вы начнете что-либо делать; тогда вам не придется реагировать на проблемы рефлекторно. Эффективная креативность подразумевает наличие спектра возможностей еще до начала активных действий. Принцип гибкости связан также с *законом необходимого разнообразия*. Важно обладать такой степенью вариативности, которая была бы пропорциональна возможным изменениям или неопределенности системы. Проще говоря, «если то, что вы делаете, не работает, делайте что-нибудь другое». Поскольку вы уже убедились в том, что ваш метод не работает, нет ни смысла, ни творческой цели продолжать доказывать себе это. Делайте что угодно – это лучше, чем делать то, что вы уже делали.

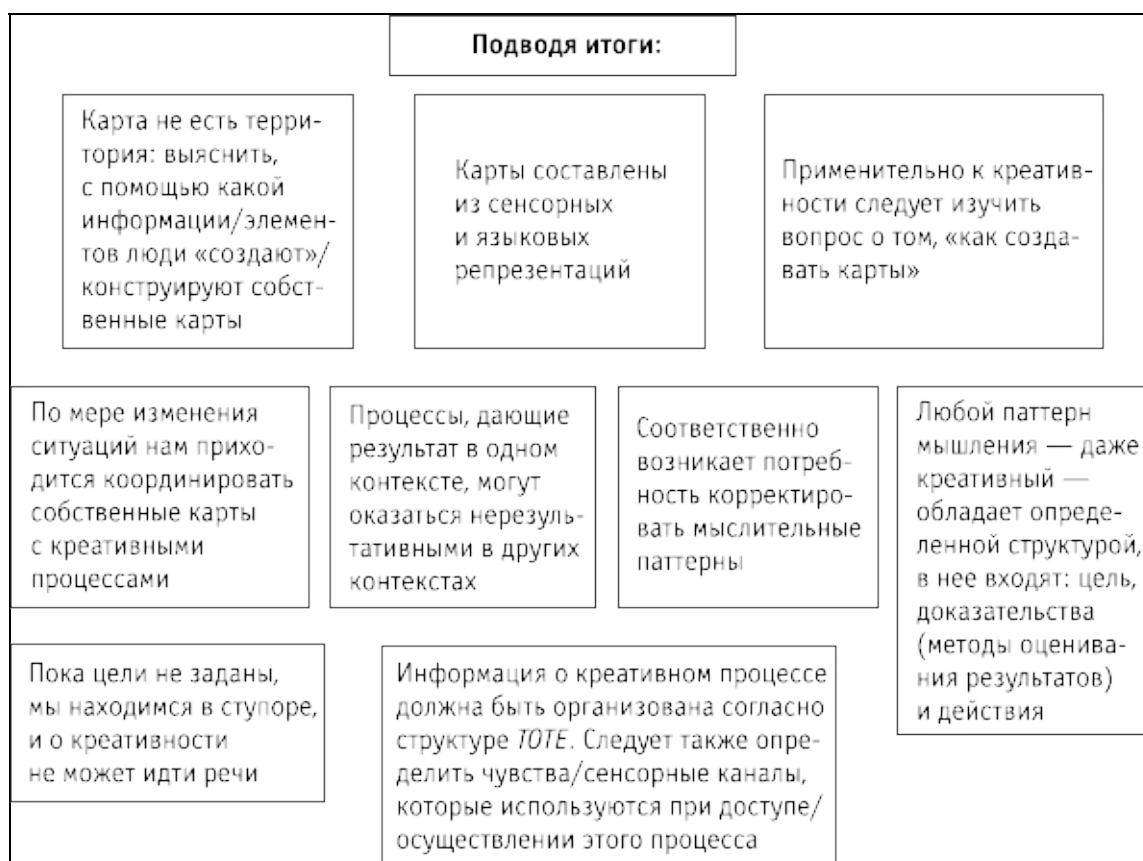
Все три принципа можно проиллюстрировать одной забавной историей. Ее герой – молодой американец, который получил место продавца. Парень был очень мотивирован на работу и на самом деле старался делать все возможное для компании и людей, которых он обслуживал. И вот однажды, когда он возится с фруктами и овощами, в магазин заходит пожилой человек и просит взвесить ему полпучка салата. Молодой человек отвечает: «Сожалею,

сэр, но нам не разрешается продавать половинки пучков. Я могу продать вам только целый пучок». Раздраженный посетитель начинает кричать: «А мне плевать! Мне нужно полпучка салата!»

Чтобы не мешать другим продавцам работать, юноша обещает спросить у начальника. Через подсобные помещения он идет в кабинет босса и говорит: «Там какой-то старый дурак хочет полпучка салата...» И в этот момент замечает, что посетитель стоит у него за спиной и слышит каждое слово. Однако вместо того, чтобы впасть в панику, молодой человек делает элегантный жест и продолжает: «...а этот почтенный джентльмен просит продать ему вторую половину». Критической ситуации удалось избежать. Некоторое время спустя начальник говорит продавцу: «Это было здорово. Ты весьма умен. Похоже, у тебя есть навыки креативного решения проблем. Я собираюсь открывать новый магазин в Канаде и хотел бы предложить тебе должность менеджера». Однако парень не выказывает никакого энтузиазма и отвечает что-то вроде: «Ну, я даже не знаю...» Начальник пытается выяснить, в чем проблема, и наконец подчиненный отвечает: «Ну, я слышал, что в Канаде нет ничего, кроме шлюх и хоккеистов». Неожиданно начальник становится очень сердитым и заявляет: «Между прочим, чтобы ты знал, – моя жена из Канады». После недолгой паузы молодой человек говорит: «Не может быть! И за какую команду она играла?»

Порой креативность помогает предотвратить даже, казалось бы, неминуемую катастрофу.

РАЗДЕЛ 4.4. КАРТА А



Ключевые положения

Креативность связана с тем, как мы строим собственные карты мира. Поскольку ситуации постоянно меняются, мы вынуждены корректировать свои карты.

Карты, эффективные в одном контексте, могут оказаться неэффективными в другом.

Наши карты обладают структурой, основанной на когнитивных, лингвистических и

физиологических паттернах.

Наши мыслительные процессы осуществляются согласно *TOTE* – петле обратной связи, ориентированной на базовую цель.

РАЗДЕЛ 4.4. КАРТА Б



Ключевые положения

Люди проявляют креативность по-разному.

Выделяют различные типы креативности, связанные с различными стадиями креативного процесса.

Ключевой проблемой креативности является координирование различных креативных процессов внутри индивидов и групп.

НЛП предоставляет навыки и инструменты, с помощью которых мы можем моделировать и переносить в другие контексты процессы креативного мышления других лиц.

РАЗДЕЛ 4.4. КАРТА В



Ключевые положения

На макроуровне выделяется ряд базовых принципов и установок, связанных с креативным процессом.

В то время как стимулом креативности может быть и желание достигнуть чего-либо, и желание избежать чего-либо, креативный процесс всегда ориентирован на позитивный результат или проблемное пространство.

С точки зрения креативности ошибок не существует. Отсутствие успеха воспринимается скорее как а) решение различных проблем или б) обратная связь, которая дает информацию о том, что следует откорректировать и как это лучше сделать.

Креативность прочно связана с наличием альтернатив. Приступая к работе, важно запастись рядом вариантов. Наличие выбора всегда лучше отсутствия выбора.

Если то, что вы делаете, не работает, делайте что-нибудь другое.

Практикум

Приведите пример случая, когда вы креативно избежали чего-либо. Как вы ощутили потребность в том, чтобы для возникновения креативности сосредоточиться на том или ином результате или направлении действий?

Приведите пример какой-либо задачи, которую вам удалось креативно решить, несмотря на неудачное начало. Как вы отреагировали на отсутствие успеха? Каким образом неудачи в самом начале обеспечили вас обратной связью, необходимой для конечного успеха?

Приведите пример какой-либо задачи, для решения которой у вас было несколько

альтернативных вариантов. Сравните эту ситуацию с той, в которой у вас был только один вариант решения. Как это отличие повлияло на вашу способность креативно реагировать?

Приведите пример проблемы, которую вы длительное время пытались решить одним способом, а затем применили другой подход и достигли желаемого. Как вы себя ощущали в тот момент, когда использовали что-то непривычное? Как вы осознали необходимость изменить метод?

Приведите пример задачи из вашего актуального профессионального контекста, к решению которой вы подходите недостаточно гибко. Что произойдет, если вы попытаете изменить подход?

Часть II

СОВМЕСТНАЯ КРЕАТИВНОСТЬ

Обзор части II

Задачи части II:

1. Связать способности к креативному мышлению с контекстами решения проблем.
2. Расширить способности к креативному решению проблем посредством исследования ряда интерактивных инструментов и стратегий инновационного мышления.

Часть II состоит из трех глав:

Глава 5. «Креативность и решение проблем». Определяет взаимосвязь креативности и решения проблем, а также предоставляет метод развития способностей к креативному решению посредством переноса элементов эффективной стратегии решения проблем из одного контекста в другой.

Глава 6. «Развитие множественных точек зрения». Помогает читателям выработать визуальные стратегии построения карт как средства интерактивного решения проблем и раскрытия неосознаваемых допущений.

Глава 7. «Развитие латерального мышления». Знакомит читателей с латеральными стратегиями мышления, такими как построение аналогий, метафоры и символы, а также исследует их влияние на креативное решение проблем.

Материал, рассматриваемый в части II данного издания, основан на ряде **допущений** относительно креативности и решения проблем.

Допущения

Проблемы в первую очередь создаются нашим восприятием ситуации и альтернативами, которые мы воспринимаем как допустимые или доступные в данной ситуации.

Восприятие проблемы конкретным человеком прежде всего является функцией его когнитивной карты проблемного пространства. Подобные внутренние карты направляют или ограничивают нас в большей степени, нежели внешняя «реальность» проблемы.

Существует определенная разница между формой и содержанием мыслительных стратегий.

Наши стили мышления создают проблемы, которые нельзя решить с помощью этих же самых стилей.

Креативность в решении проблем преимущественно связана с расширением или «переакцентированием» нашего восприятия и когнитивных карт проблемного пространства применительно к способу репрезентации проблемы и базовым допущениям относительно проблемного пространства.

Определенные элементы процессов, составляющие стратегию, эффективную в одном контексте, могут оказаться эффективными и в других контекстах.

Различные люди используют различные карты мира, а также различные стили представления и «пунктуации», акцентирования проблемных пространств. Это разнообразие способов восприятия на самом деле весьма полезно для креативности и решения проблем.

Стратегии креативного мышления можно усиливать или переносить в другие контексты путем идентификации когнитивных паттернов и микроповеденческих сигналов, а также манипуляции ими.

Обзор главы 5



Основные задачи главы 5

1. Дать определение понятиям «проблемное пространство» и «пространство решения», а также обозначить их связь с креативностью.
2. Предоставить модели и понятия, с помощью которых читатели смогут а) определять и расширять восприятие проблемного пространства и б) открывать адекватное пространство решения.
3. Помочь читателям в применении навыков НЛП и моделей для того, чтобы определить и перенести эффективный креативный процесс из одного контекста решения проблем в другой.
4. Помочь читателям понять преимущества различных способов мышления в процессе решения проблем.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 5.1. Определение проблемного пространства и пространства решения

Дать определение взаимосвязи между «проблемным пространством» и «пространством решения», а также ввести следующий принцип: проблема не может быть решена с помощью создавшего ее стиля мышления.

Раздел 5.2. Пунктуация ключевых элементов проблемного пространства. Модель SCORE

Представить модель *SCORE* и ее связь с определением проблемного пространства и пространства решения.

Раздел 5.3. Креативность и расширение восприятия проблемного пространства

Объяснить процесс и ключевые соображения относительно определения и переноса релевантных элементов эффективной *TOTE* для креативности в ситуацию, где наблюдается дефицит креативности.

Раздел 5.4. Креативные навыки как совместный тренинг

Определить базовые концептуальные, наблюдательные и интерактивные навыки, связанные с обучением креативности для решения проблем.

Раздел 5.5. Перенос эффективной стратегии креативности из контекста в контекст

Вместе с читателями осуществить процесс определения и переноса релевантных элементов эффективной *TOTE* для креативного решения проблем в проблемную ситуацию, связанную с коммуникацией.

Раздел 5.6. Оценка прогресса в креативности

Представить ряд способов, с помощью которых можно оценить прогресс в креативности отдельного человека или группы.

Раздел 5.1. Определение проблемного пространства и пространства решения

Одной из основных областей применения креативности и новаторства является решение проблем. Ключевым элементом эффективного решения проблем – определение «проблемного пространства». Проблемное пространство – это не только физическое пространство, непосредственно связанное с проблемой. В него могут также входить взаимоотношения, ценности, восприятие и убеждения. Проблемное пространство определяется элементами, материальными и нематериальными, которые создают или вносят свой вклад в проблему.

Для того чтобы решить проблему, необходимо найти «пространство решения». Такое пространство содержит альтернативы и ресурсы, позволяющие преодолеть, трансформировать проблему или избежать ее. Если же альтернатив и ресурсов, доступных в пространстве решения, оказывается недостаточно для работы со всеми элементами проблемного пространства, решение будет неудовлетворительным. Пространство решения должно быть шире пространства проблемы. Решения могут оказаться неадекватными потому, что адресованы не всем элементам проблемы.

Креативное мышление может способствовать расширению доступного пространства решения; однако для начала вам потребуется некоторое количество креативности, чтобы выявить и определить проблемное пространство. Таким образом, креативность выполняет две основные функции в контексте решения проблем. С ее помощью можно:

- 1) обогатить и прояснить наше восприятие проблемного пространства и
- 2) определить или создать некоторую область пространства решения, достаточно широкую для того, чтобы охватить все релевантные аспекты проблемного пространства.

Прежде чем мы найдем решение, необходимо понять, какие факторы создают проблемное пространство. Базовый принцип определения пространства решения гласит: проблему нельзя решить с помощью того же вида мышления или той же карты, которые, по сути, создают проблему. Или, говоря словами Альберта Эйнштейна, «наше мышление создает проблемы, которые мышление того же типа не в состоянии решить». Карта, которая приводит нас в проблемное пространство, не может вывести нас оттуда.

Глобальная цель креативного решения проблем – найти способ мышления, который отличался бы от создавшего проблему. При благоприятных обстоятельствах этот способ приведет нас в пространство решения, которое будет по меньшей мере равно проблемному пространству или шире его. Здесь и отыщутся подходящие альтернативы и ресурсы.

Креативность и решение проблем

(из Tools for Dreamers, pp. 258–260)

Вероятно, большая часть креативной активности протекает в области решения проблем. В НЛП само слово «проблема» относится к особому классу слов – так называемым «номинализациям». Номинализация – это процесс или взаимосвязь, о котором (которой) можно говорить как об объекте. В понимании нейролингвистического программирования проблема не

может быть воплощена в каком-то одном конкретном предмете или объекте. Проблема – это взаимосвязь. В частности, НЛП определяет проблему как разницу, или люфт, между актуальным состоянием и желаемым состоянием.

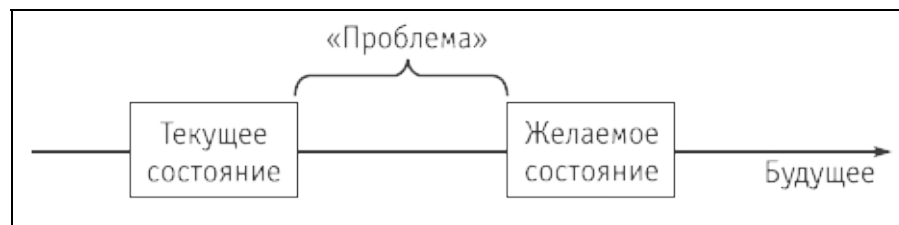


Рис. 5.1. Блок-схема проблемного пространства

Если между тем, кем вы являетесь, и тем, кем вы хотите стать, нет никакой разницы, то у вас нет и проблемы. Небольшой люфт между тем, кем вы являетесь, и тем, кем вы хотите стать, означает наличие у вас небольшой проблемы. Существенная разница – существенная проблема.

На самом деле это определение позволяет сказать, что практически все проявления креативности и новаторства направлены на решение или *создание* проблемы того или иного рода. Важно осознавать, что, как только вы определяете желаемый результат, вы создаете себе проблему. Сформулировав цель или желаемое состояние, вы создаете проблему буквально из ничего – только лишь потому, что еще не достигли нужного состояния. Вот почему так много людей боятся собственного «мечтателя» – мечтатель создает проблемы, потому что придумывает желаемые результаты.

Разумеется, проблема может остаться проблемой или превратиться в возможность – и это определяется вашей картой или моделью, созданной для репрезентации проблемы. Как задействовать «реалиста»? Как подключить к работе «критика»?

Итак, вы сидите и размышляете: «Что мне делать с X? У меня есть проблема. Мне нужно кое-что решить». Как вы об этом думаете? Как вы организуете этот процесс? Первым делом следует преобразовать вашу проблему в вопрос. Намного легче найти ответ на вопрос, чем решение проблемы. Однако само собой разумеется, что ответ на вопрос может создать дополнительные проблемы. «Правильный ли это ответ?», «Что мне теперь делать, коль скоро у меня уже есть ответ?», «Достаточно ли одного ответа?»

Конечно, многие хватаются за первый пришедший им в голову ответ: «Ага! У меня появилась интуитивная реакция. Так я и поступлю», – и делают это. Другие раз за разом проигрывают в уме бесконечные сценарии, пока не обнаруживают, что время действий прошло и беспокоиться не о чем – слишком поздно.

Предположим, вы хотите решить проблему и придумали для этого три или четыре сценария. Как далеко в будущее вы можете заглянуть, проигрывая эти сценарии? Сколько истории, прошлого вы включили в них? Как далеко в прошлое вы заглянули? Сколько человек задействовано в вашем плане, на скольких он повлияет? В частности, вы создаете решения креативно для самого себя или ваша креативность относится к тому, на скольких людей это решение непосредственно повлияет?



Ключевые положения

Проблемное пространство определяется как материальными, так и нематериальными элементами, которые создают проблему или вносят в нее свой вклад.

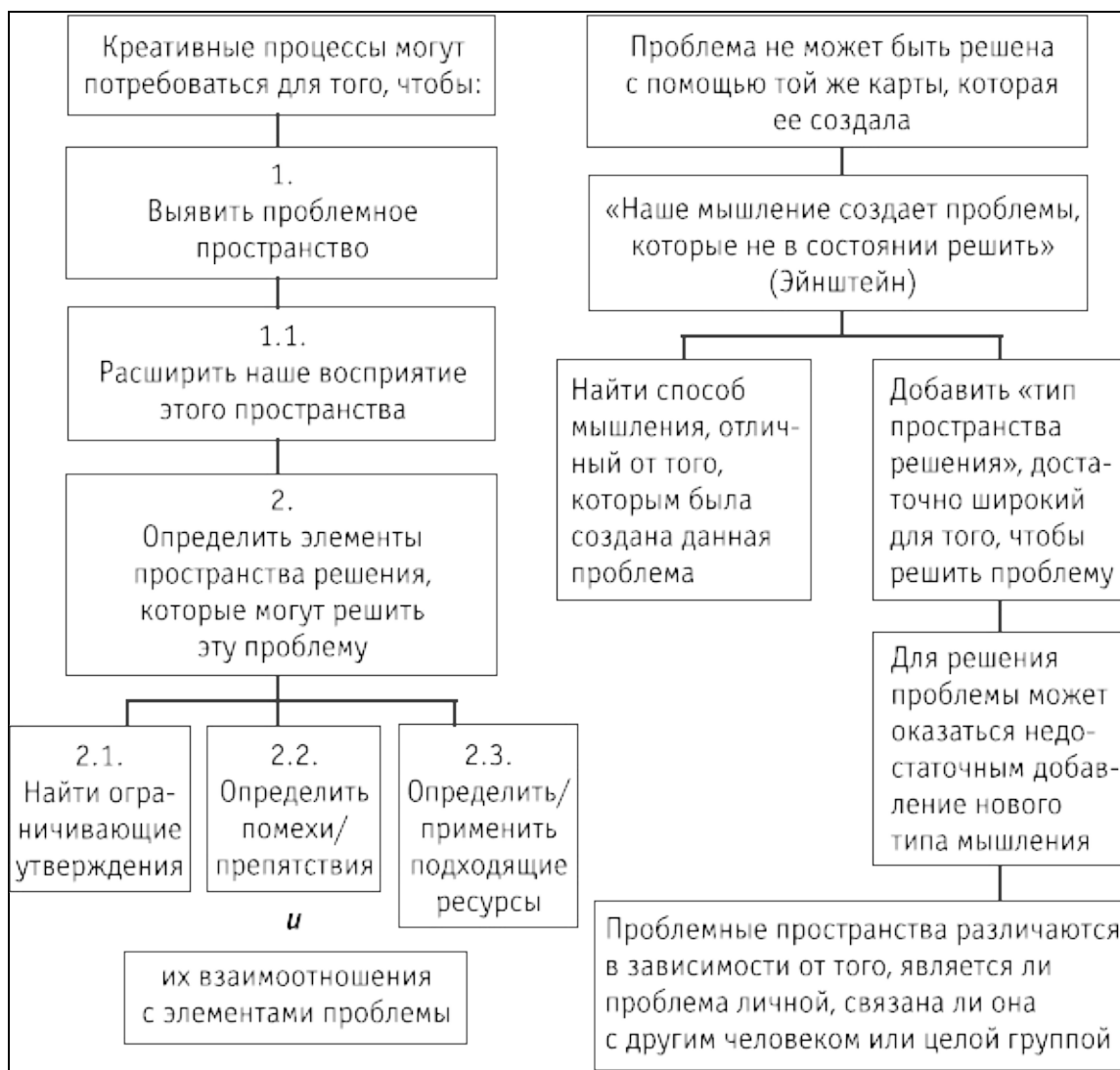
Решения берут начало в «пространстве решения» и складываются из ресурсов и альтернатив.

Чтобы породить адекватное решение, пространство решения должно быть шире, чем проблемное пространство.

Практикум

Мысленно вернитесь к проблеме, над которой вы работали последнее время. Приведите пример материальных и нематериальных факторов, которые составляют проблемное пространство, таких как отношения, убеждения, ценности, история, контекст, культуральные различия и т. п.

Приведите пример эффективных и неэффективных решений, которые вы опробовали на различных проблемах. Что обуславливало их эффективность или неэффективность?



Ключевые положения

Креативность необходима для того, чтобы 1) выявить все элементы проблемного пространства и 2) раскрыть или создать некоторую область пространства решения.

Нельзя решить проблему с помощью того же типа мышления, которое ее создало.

Практикум

Приведите примеры того, как вы использовали креативность для определения проблемы.

Вспомните случай, когда бы вы долгое время боролись с проблемой и неожиданно нашли решение. Как изменилось ваше мышление? Какого рода пространство решения вы открыли?

Приведите наглядный пример того, как вы или кто-то другой безуспешно пытались решить проблему тем же способом мышления, которым создали ее.

Раздел 5.2. Пунктуация ключевых элементов проблемного пространства. Модель SCORE

Что такое проблема? Благодаря чему нечто становится проблемой? Какие важнейшие элементы следует определить в проблемном пространстве?

Прежде всего важно осознать, что если у вас нет желаемого результата, у вас нет и проблемы. Если вы хотите остаться там, где вы есть, у вас нет проблемы. На самом деле зачастую проблему создает сам процесс постановки цели. Проблема – это разница между нынешним и желаемым состояниями, а также вопросы, которые необходимо решить, чтобы достичь этого состояния.

Процесс движения к желаемому состоянию сопровождается симптомами в форме ограничителей, сопротивления и помех, препятствующих достижению результата. Как правило, симптомы – самый очевидный аспект проблемы. Характерным симптомом для компании может быть спад прибыли или производства.

Разумеется, эффективное решение проблемы подразумевает поиск и работу с конкретным симптомом или набором симптомов. Причины нередко оказываются менее очевидными, более широкими и системными по своей природе, чем конкретный симптом, проявившийся в данный момент. Спад прибыли или производительности может быть результатом конкуренции, организационных проблем, проблем лидерства, изменений рынка, изменений технологий, результатом работы коммуникационных каналов или чего-то другого. То, что вы идентифицируете как причину, предопределяет область, в которой вы будете искать решение.

Желаемый эффект достижения конкретной цели или результата может также оказаться значимым фактором при определении проблемного пространства. Специфический результат обычно является шагом по пути к более долговременным желаемым последствиям. Важно, чтобы решение проблемы было конгруэнтно этим долговременным последствиям. Иногда способ достижения результата оказывается настоящей помехой для достижения более долгосрочной цели; иными словами, можно «выиграть битву, но проиграть войну».

Таким образом, проблемное пространство определяется взаимосвязью между целью или результатом, видом симптомов, сопровождающих путь к достижению этого результата, причинами этих симптомов и долговременным желаемым эффектом достижения данного результата. Чтобы найти ресурсы, создающие эффективное решение для конкретного симптома, важно знать причины этого симптома, желаемый результат и конечный эффект, к которому следует стремиться. Все это – первичные элементы модели *SCORE* (Dilts and Epstein, 1987, 1991).

Креативность может потребоваться для определения любого элемента пространства *SCORE*. В дополнение к поиску потенциальных ресурсов и альтернатив креативность служит для того, чтобы задать желаемые результаты, предсказывать последствия, определять и измерять симптомы и выявлять причины.

Таким образом, креативность может применяться в различных областях решения проблем; не все из этих областей порождают решения, но каждая может пригодиться на пути к этому решению. В зависимости от того, насколько специфической или общей является конкретная проблемная ситуация, процесс креативности позволяет получить немедленный результат или всего лишь сделать шаг по направлению к желаемому результату. Некоторые решения могут потребовать интенсивного применения креативности на протяжении нескольких месяцев или даже лет. Процесс определения симптомов, результатов, причин и потенциальных эффектов – непрерывный процесс.

В целом, потребность в креативном решении проблем возникает в ситуациях перемен и переходов из состояния в состояние. Креативность может применяться по отношению к:

- 1) восприятию изменения и сопротивлению этим изменениям или
- 2) управлению изменениями.

Способность к креативному решению проблем подразумевает определение «проблемного пространства» и потенциальных областей «пространства решения» путем установления взаимосвязи между различными элементами *SCORE*:

Симптомы

Как правило, наиболее заметные и осознаваемые аспекты актуальной проблемы или проблемного состояния, например путаница и конфликты, сопутствующие изменениям

политики или методов.

Причины

Базовые элементы, отвечающие за создание и поддержание симптомов, например ригидные или устаревшие когнитивные карты или ограничивающие убеждения и допущения («мысли-вирусы»), которые приводят к конфликтам или путанице.

Результаты

Конкретные цели или желаемые состояния, которые должны занять место симптомов, например принятие и воплощение новой политики или методов.

Ресурсы

Базовые элементы, отвечающие за устранение причин симптомов, а также за проявление и поддержание желаемых результатов, например инструменты и альтернативы для коммуникации и прояснения *где, когда, что, как и кто* изменений политики или методов.

Эффект

Долговременные результаты достижения конкретного результата, например повышение производительности, прибыльности или качества производственного окружения как предполагаемый результат изменения политики или методов.

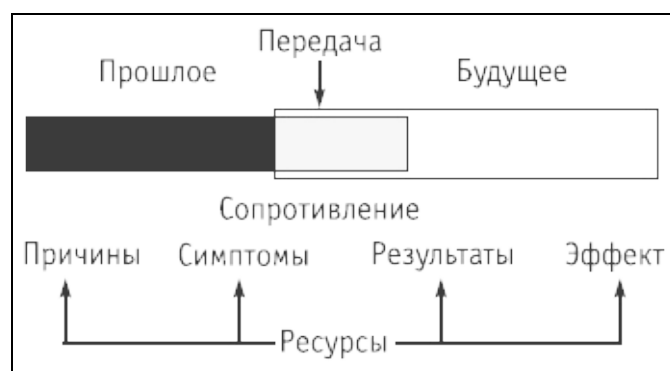
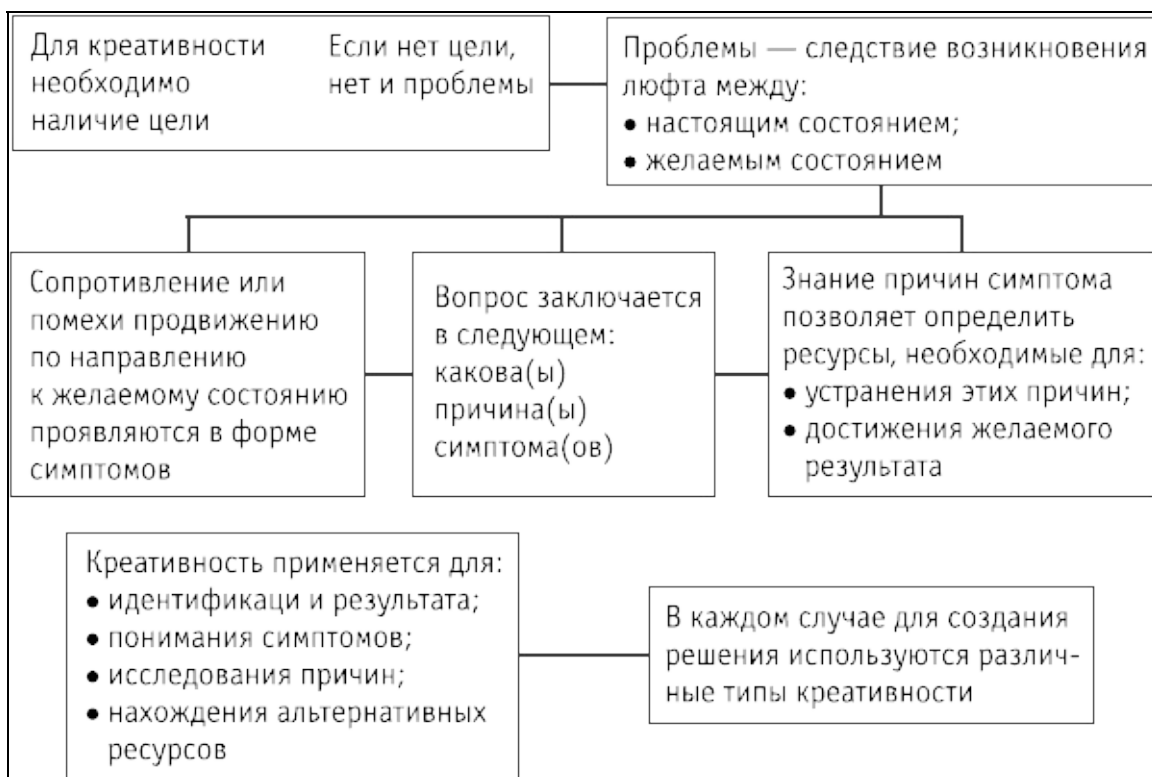


Рис. 5.2. Модель SCORE и изменения

При определении этих элементов проблемного пространства и пространства решения креативность может использоваться для того, чтобы:

- 1) объединить информацию в большие или меньшие «группы»;
- 2) сконцентрироваться на различных аспектах проблемного пространства;
- 3) смотреть на ситуацию с различных точек зрения и позиций восприятия и
- 4) создавать множественные описания проблемы и потенциальных решений.



Ключевые положения

Проблемное пространство может быть определено через взаимосвязь между несколькими ключевыми измерениями, описываемыми моделью *SCORE*.

О модели *SCORE* соответствует результатам (*Outcomes*).

Результаты – существенный элемент проблемных пространств, поскольку они создают люфт между тем, где вы находитесь, и тем, где вы хотели бы находиться.

Практикум

Подумайте о проблеме, над которой вы в данный момент работаете.

Каков желаемый *результат* для этой проблемы? Какую роль сыграла креативность в определении этого результата?

Какой *долгосрочный эффект* от достижения этого результата вы можете предсказать? Много ли креативности или воображения требуется для того, чтобы предсказать этот эффект?

РАЗДЕЛ 5.2. КАРТА Б

SCORE				
Симптомы	Причины	Результаты	Ресурсы	Эффект
Наиболее заметные и осознаваемые аспекты актуального состояния или проблемного состояния	Базовые элементы, отвечающие за «создание» и «поддержание» симптомов	Желаемые состояния или цели, которые должны заменить собой симптомы (краткосрочный прогноз)	Элементы, отвечающие за преобразование причин и симптомов, создание и поддержание результатов/эффектов	Средне- и долгосрочные реакции на достижение результата или последствия его
Относительно неизменные во времени	В целом, менее очевидны, чем симптомы		Методы/действия	Позитивный эффект: причины, мотивы для результата
	Более или менее отдаленного по времени происхождения		Структуры/последовательности для «применения» ресурсов	Негативный эффект: порождает сопротивление/экологические проблемы

Ключевые положения

Буква *S* в аббревиатуре *SCORE* соответствует симптомам (*Symptoms*) – которые, как правило, проявляются как ограничения, сопротивление или помехи, препятствующие достижению желаемого состояния.

Буква *C* модели *SCORE* относится к причине или причинам (*Cause*) конкретного симптома. Как правило, причины менее очевидны, чем симптомы.

E в аббревиатуре *SCORE* соответствует последствиям, эффекту (*Effects*), т. е. долгосрочным продуктам достижения желаемого результата.

Практикум

Подумайте о проблеме, над которой вы в данный момент работаете.

Каковы наиболее очевидные *симптомы*!

Как вы думаете, в чем заключаются *причины* этих симптомов?

Как можно было бы использовать креативный процесс, чтобы идентифицировать или подтвердить причины и их взаимосвязь с симптомами?

РАЗДЕЛ 5.2. КАРТА В



Ключевые положения

Буква *R* в модели *SCORE* соответствует ресурсам (*Resources*), которые представляют собой элементы, альтернативы или действия, необходимые для преобразования причин и симптомов и достижения желаемого результата.

Креативность может применяться для определения любого элемента модели *SCORE*.

Практикум

Подумайте о проблеме, над которой вы в настоящий момент работаете. К каким ресурсам вы имеете доступ (какие ресурсы можете задействовать), чтобы проработать симптомы и их причины и достичь таким образом желаемого результата? Какую роль в определении и мобилизации ресурсов играет креативность?

Раздел 5.3. Креативность и расширение восприятия проблемного пространства

В дополнение к различиям между процессом и продуктами креативности существует также разделение между процессом креативности и контекстами, или ситуациями, в которых она имеет место. Таким образом, можно выделить элементы креативного процесса, которые эффективны в одном контексте или ситуации, и применить их с положительными результатами в других контекстах или ситуациях.

Как и другие целеориентированные виды деятельности, процесс креативного решения проблем представляет собой *TOTE* — петлю обратной связи, цель которой — свести ситуацию к решению, которое было бы адекватно адресовано всему проблемному пространству. Методы НЛП позволяют смоделировать и перенести в другие контексты и ситуации ключевые элементы структуры *TOTE* для эффективной стратегии решения проблем. Это будет способствовать:

- 1) расширению восприятия проблемного пространства и
- 2) введению новой формы мышления, отличной от той, которая создала данную проблему.

Общая схема эффективного переноса элементов *TOTE* подразумевает:

- 1) идентификацию и применение уроков, полученных от прежних достижений, и
- 2) добавление новых вариантов восприятия проблемной ситуации, чтобы преобразовать фрейм трудностей в обратную связь (по контрасту с воспринимаемой неудачей).

Задача заключается в том, чтобы перенести процессы, которые успешно протекали в эффективном контексте, в контекст тупиковой, затруднительной ситуации.

Базовый процесс переноса подразумевает идентификацию когнитивных и поведенческих паттернов, которые наблюдаются в эффективном контексте, и добавление их или воплощение их в таком контексте, где вы хотели бы получить больший доступ к собственному креативному потенциалу или обогатить свой креативный процесс. Важнейшей задачей является перенос того или иного элемента эффективного контекста, который мог бы увеличить гибкость, создать новые альтернативы или каким-либо другим способом мобилизовать креативный процесс в затруднительной ситуации. Иными словами, нужно изучить способы переноса или адаптации эффективных элементов из позитивной ситуации в ситуацию, которая в настоящий момент является негативной или проблематичной.

Здесь особое значение приобретает понятие «добавления» (*adding*). Добавление отличается от замены или отмены других процессов или подходов. Важнейшее допущение переноса *TOTE* гласит: нахождение подходящего решения – функция доскональности охвата проблемного пространства. Доскональность ведет к тому, что возможным оказывается множество решений, а не только какое-то одно. Цель всех методов применения НЛП – добавлять альтернативы, а не устранять их.

Первый шаг моделирования и переноса *TOTE* подразумевает сравнение *TOTE* проблемной ситуации и *TOTE* ситуации, в которой креативность оказалась эффективной. Следующий шаг включает в себя добавление элементов эффективной *TOTE* в текущий малоэффективный процесс решения проблемы. По существу, от вас требуется добавлять что-либо из эффективной ситуации в контекст, связанный с определенными затруднениями.

Поскольку различные мыслительные процессы охватывают различные типы пространства восприятия, вы можете столкнуться с тем, что некоторые элементы креативного процесса, хорошо себя зарекомендовавшие в одном контексте, оказались нерелевантными в другой ситуации. Иногда приходится корректировать или адаптировать такие элементы, чтобы они «заработали». Сам по себе процесс переноса требует определенной креативности.

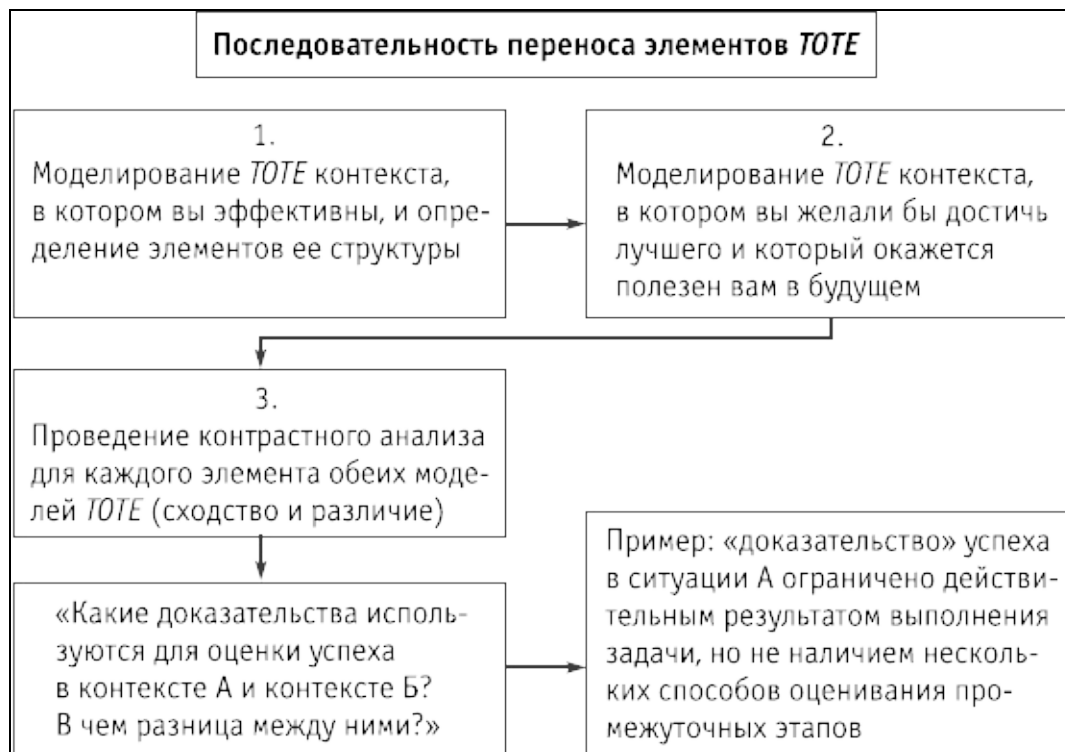
Сравнение конкретных ситуаций дает вам информацию о микроуровневых паттернах. Сравнение общих классов ситуаций дает информацию о макроуровневых паттернах. Чем ближе находятся друг к другу сравниваемые контексты, тем больше будет разница между ними благодаря варьированию микроуровневых процессов, например репрезентативных систем, конкретных доказательств и действий и т. п.

Если сравниваемые контексты находятся далеко друг от друга, релевантные паттерны, как правило, обнаружатся на более высоких уровнях, например состояние души, убеждения, ценности и т. п. Очень часто самые значительные инновации в той или иной области осуществляют люди, далекие от этой области, – за счет того, что используют совершенно иные допущения, чем «профессионалы». Таким образом, перенос элементов между существенно различающимися контекстами может потребовать большей адаптации, но при этом оказаться весьма плодотворным.

Помните, что цель данного процесса – не в том, чтобы создать конкретное решение, но скорее в том, чтобы расширить карту проблемного пространства, научиться находить другие альтернативы и развить метазнание об эффективных стратегиях решения проблем. Очевидно,

что все ситуации из прошлого, которые мы сравниваем, уже утратили актуальность. Польза от их сравнения заключается в том, чтобы извлечь необходимые уроки применительно к самому процессу решения проблем. Нас интересуют не столько конкретные ситуации как таковые, сколько креативный процесс, который использовался в них, а также уроки эффективной креативности, которые содержатся в этих ситуациях. Изобретательное, креативное референтное переживание не обязано предоставить готовое решение, – его задача заключается скорее в том, чтобы подсказать вам, что можно добавить к креативному процессу, связанному с затруднительной ситуацией.

РАЗДЕЛ 5.3. КАРТА А



Ключевые положения

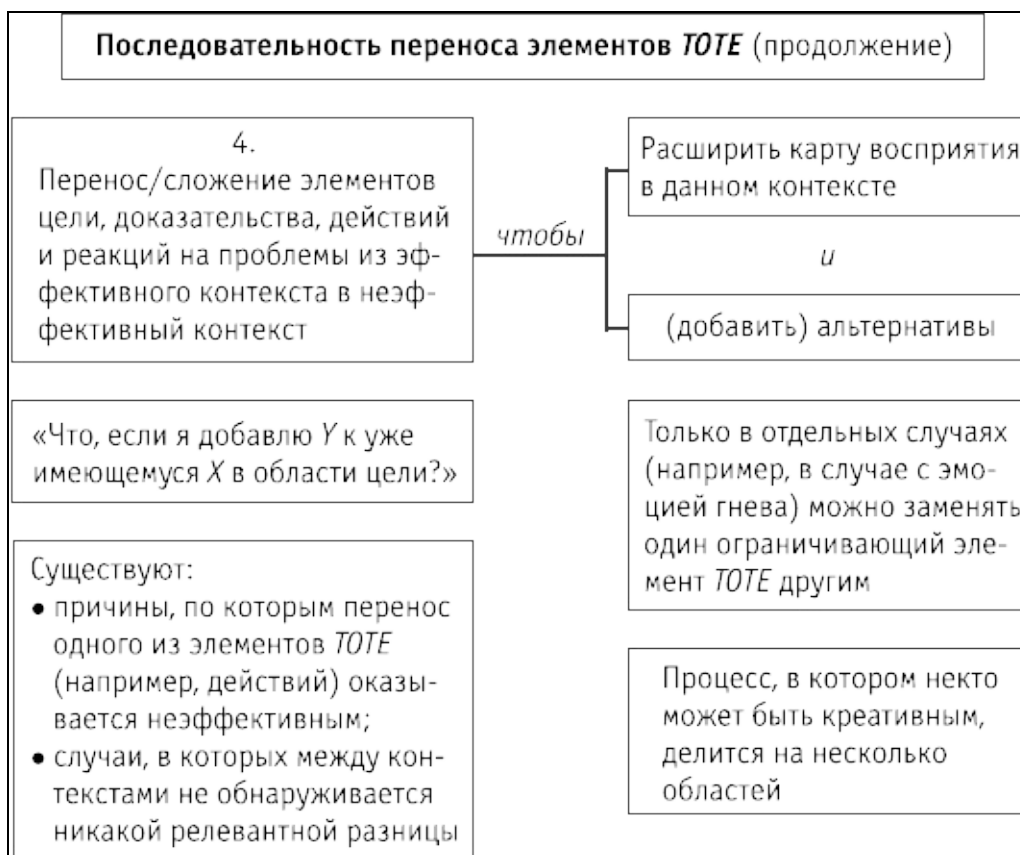
Процесс креативного решения проблем – модель *TOTE*, состоящая из целей, доказательств и действий.

Ключевые элементы структуры *TOTE* для эффективных стратегий решения проблем могут быть моделированы и перенесены в другие контексты и ситуации, чтобы а) способствовать расширению восприятия проблемного пространства и б) ввести новую форму мышления, отличную от создавшей проблему.

Практикум

Приведите пример ситуации решения проблем, в которой вы были эффективным, а также затруднительной ситуации. Чем отличались *TOTE* для обеих ситуаций? Применительно к неэффективной ситуации, вы испытывали ограничения в целях? Доказательствах? Действиях? Вам не доставало гибкости реагирования на проблемы?

РАЗДЕЛ 5.3. КАРТА Б



Ключевые положения

Элементы *TOTE* могут быть моделированы и перенесены путем а) сравнения *TOTE* проблемной ситуации, в которой имела место эффективная креативность, и *TOTE* неэффективной ситуации и б) сложения элементов эффективной *TOTE* и текущего неэффективного процесса решения проблем.

Не все элементы *TOTE*, эффективной для одной ситуации, окажутся релевантными для другой ситуации.

Практикум

Представьте себе, что можете «пережить» неэффективную ситуацию, применяя те методы, которые «работали» в эффективной ситуации.

Какие аспекты того, что вы делали в эффективной ситуации, обнаружили наибольшую релевантность: цели, доказательства, действия или реакции на проблемы?

РАЗДЕЛ 5.3. КАРТА В



Ключевые положения

Чем ближе находятся друг к другу контексты сравниваемых ситуаций, тем большей будет разница между ними благодаря различиям между микроуровневыми процессами, например репрезентативными системами, специфическими доказательствами и действиями и т. п.

Если сравниваемые контексты удалены друг от друга, релевантные паттерны обычно будут находиться на более высоких уровнях: состояния души, убеждения и ценности.

Практикум

Сравните два конкретных случая, включающих в себя креативность и затруднения с креативностью, – например, два конкретных эпизода коммуникации при личной встрече.

Какие факторы кажутся вам наиболее значимыми применительно к вашей способности проявлять или не проявлять креативность в этих ситуациях?

Сравните два общих класса деятельности: тот, в котором вам удалось проявить креативность, и тот, в котором вы испытываете затруднения, – например, проведение презентаций для потребителей или коллег, работа с начальством и т. п.

Какие факторы представляются вам наиболее значимыми применительно к вашей способности проявлять или не проявлять креативность в этих общих контекстах?



Ключевые положения

Общая схема эффективного переноса элементов *TOTE* предполагает 1) определение и применение уроков, извлеченных из прошлых успехов, и 2) добавление новых позиций восприятия в проблемную ситуацию, с тем чтобы провести «рефрейминг» затруднений и преобразовать их в обратную связь (по контрасту с воспринимаемой неудачей).

Практикум

Приведите пример различных видов уроков, которые можно извлечь из прошлого успеха и неудач.

Восстановите в памяти какие-либо переживания, которые вы считаете «неудачами».

Как вы можете использовать уроки прошлых успехов, чтобы изменить вашу карту этих ситуаций так, чтобы они тоже стали «обратной связью» и вы смогли научиться на этом опыте?

Раздел 5.4. Креативные навыки как совместный тренинг

Помощь кому-либо в переносе эффективного креативного процесса или *TOTE* представляет собой вид тренинговой деятельности, который требует определенных интерактивных умений и навыков наблюдения. Применение этих навыков и умений приводит к своего рода со-креативности.

В числе основных действий тренера – следующие:

- 1) задавать вопросы, которые выявляют информацию о когнитивных паттернах, связанных с эффективными и неэффективными ситуациями, связанными с использованием креативности;
- 2) помогать исследователю добавлять и адаптировать релевантные факторы эффективного креативного процесса в неэффективную ситуацию с помощью фрейма «как если бы»;
- 3) помогать исследователю в идентификации любых ограничивающих убеждений или допущений в неэффективной ситуации, а также
- 4) наблюдать за изменениями поведенческих сигналов исследователя в результате

сделанных дополнений и изменений.

Сверхзадача тренера заключается в том, чтобы помочь исследователю расширить восприятие проблемной ситуации (не в том, чтобы найти гарантированное решение проблемы). Тренеры должны концентрироваться на элементах процесса и структуры, а не на содержании этого процесса. Помните, что внимание НЛП сосредоточено на отделении процесса от конкретной ситуации или продуктов, которые являются контекстом или результатом этого креативного процесса. Применение креативности в ситуации решения проблем не всегда даст вам решение *per se*. Его первичная задача – найти и исследовать другие возможности и альтернативы.

Процесс преобразования *TOTE* сам по себе является оперированием в рамках более обширной *TOTE* тренингового процесса. С точки зрения исследователя, цель этого переноса – попытаться расширить вашу карту проблемной ситуации; найти точки вероятных самоограничений, вызванных ограниченностью карты данной ситуации, а также добавить что-либо или открыть что-то другое. Доказательством для этого процесса будут служить изменения в ваших физиологических проявлениях, ваша эмоциональная реакция на ситуацию, способ репрезентации проблемного пространства, а также выборы и альтернативы, которые вы будете рассматривать как приемлемые и доступные. Не обязательно доказательством успешности процесса окажется нахождение конкретного решения; скорее, вы тем или иным способом расширите свое восприятие проблемного пространства и возможного пространства решения.

Возможно, что к концу упражнения проблемная ситуация, которую вы использовали как пример затруднений, останется неразрешенной, однако вы как минимум получите более широкое восприятие тех элементов, которые делают данную ситуацию проблемой. В зависимости от природы этой проблемы и проблемного пространства хорошего решения в настоящий момент может и не существовать. Однако ценность самой попытки расширить карту мира заключается в том, что ресурсы, оказавшиеся сегодня непригодными для конкретной референтной ситуации, могут послужить реальными альтернативами в будущем. Кроме того, вы можете отыскать решение другой проблемы – не той, над которой вы в настоящий момент работаете.

В связи с конкретной ситуацией из прошлого вы можете убедиться в том, что сделали все, что могли, – на тот момент. При этом вы можете обнаружить, что какое-либо допущение, которое вы на протяжении долгого времени делали относительно этой ситуации, не обязано распространяться на ваше будущее. И это само по себе ценно.

Наконец, вы можете обнаружить, что тем элементом, который делал данный контекст проблемой, было не что иное, как заданная цель. Иногда при изменении цели ситуация перестает быть проблемой. Однако наша задача – всего лишь расширить или обогатить пространство восприятия того или иного контекста, в котором вы предпочли бы увеличить свой креативный потенциал. Возможно, вы никогда больше не окажетесь в аналогичной ситуации, однако в любом похожем контексте ваша карта уже будет оснащена новыми вариантами и альтернативами.

Выбор контекстов для сравнения

Выбор контекстов для сравнения – достаточно важное решение, поскольку оно предопределяет степень со-креативных усилий, которые придется приложить тренеру и исследователю, чтобы адаптировать ресурсы эффективной стратегии к проблемному контексту.

Контекст, в котором данный человек проявляет креативность, может быть личной ситуацией (по сравнению с ситуацией в отношениях с другим человеком) или более обобщенной, такой как катание на лыжах (по сравнению с конкретной ситуацией, например делегированием конкретного задания конкретному человеку). И во всех этих случаях мы будем наблюдать дополнительные контекстуальные факторы, которые и создают значимые различия. Иногда именно эти различия оказываются причиной затруднений в переносе креативных способностей.

К примеру, некоторые приходят к выводу, что способны проявлять креативность, только находясь в одиночестве. Это значит, что они способны быть креативными, если достижение конкретной цели зависит от них самих. Те же люди будут менее креативными, если выражают себя в более динамичной ситуации, включающей взаимодействие с другими. Пытаясь перенести паттерны из ситуации уединения в динамичную ситуацию, вы можете поначалу испытывать трудности, потому что проблемное пространство не связано с управлением задачей настолько, насколько оно связано с управлением взаимоотношениями. Когда человек пытается проявлять креативность в группе, определенные затруднения могут быть вызваны сложностями в отношениях, препятствующими креативности и нарушающими индивидуальный креативный процесс. Возникает проблема экстраполяции и переноса в социальную ситуацию элементов, эффективных в частной ситуации. Вопрос звучит так: «Как адаптировать креативный процесс к тем ситуациям, в которые его трудно перенести или в которых он не может эффективно функционировать?» Вы можете обнаружить, что некий метод поначалу отказывается работать в новом контексте, однако если слегка адаптировать его к ситуации, вы получите потенциально расширенную карту мира.

Оценка переносимых или добавляемых элементов

Простой способ оценить то, что может быть добавлено к *TOTE* проблемной ситуации, – применение к нему базовых принципов креативности.

1. Определен ли результат для данной проблемной ситуации?
2. Воспринимается ли доказательство прогресса в проблемной ситуации как обратная связь или как неудача?
3. Достаточно ли гибкости в ваших действиях? Может быть, следует добавить какие-то другие действия?

Эти три базовых принципа содержат основные инструкции по определению элементов, которые следует перенести или добавить к проблемной ситуации.

На макроуровне зачастую можно наблюдать вполне очевидные различия между типами установок и состояний. В целом вероятность того, что вы окажетесь креативным, повышается, если вы уже проявляли какую-то активность в этой ситуации.

Если разница между контекстами весьма существенна, элементы проблемных пространств также должны различаться, и, следовательно, то, что работает как решение в одном контексте, окажется либо irrelevantным, либо даже проблематичным в другом контексте. В то же время перенос эффективного процесса из одного контекста в принципиально другой нередко оказывается источником для великих новаторских открытий.

Перенос различных уровней ресурсов

Именно здесь особое значение приобретают различные уровни переносимого процесса. Контекст любой ситуации связан с тем, «где» и «когда» она имела место; к примеру «вчера в офисе» или «месяц назад на горнолыжной трассе». Некоторые контексты могут быть тесно связаны между собой. Контексты катания на горных лыжах и катания на водных лыжах могут быть ближе друг к другу, чем любой из них – к работе в вашем офисе. Модель уровней подразумевает, что при условии сходных «где» и «когда» мы можем использовать сходные «что». Конкретное поведение может с легкостью быть реализовано в близкородственных контекстах. Можно взять ваше поведение на одном горном склоне и относительно легко перенести его на другой склон. Подобным образом можно перенести поведенческие проявления из старого офиса в новый офис. Однако гораздо труднее перенести поведение горнолыжника в офис, и наоборот.

В существенно различающихся контекстах «что» становится менее релевантным. Его уже не так просто перенести. Чтобы воспользоваться ресурсом из удаленного контекста, следует, минуя «что», обращать внимание на «как», которое в большей степени абстрагировано от ограничений конкретного окружения. Тренеру придется задавать следующие вопросы: «Как именно вы думаете?», «Вы применяете визуализацию?», «Ваши ощущения выражены в форме эмоций или слов?». Некоторые из этих более глубоких понятий НЛП впоследствии позволят вам применить отдельные аспекты конкретной способности в более удаленном контексте, даже если «что» для этих контекстов будут различаться.

Пытаясь перенести те или иные ресурсы в контекст, существенно отличающийся от позитивного референтного опыта, вы можете столкнуться с невозможностью использовать даже прежний стиль мышления. В этой ситуации, чтобы отыскать ресурс, подлежащий переносу, вам придется подняться на более высокий уровень, такой как убеждения или ценности.

Таким образом, если вы пытаетесь перенести некий ресурс из ситуации катания на лыжах в офисную ситуацию, вам удастся перенести только очень ограниченный набор элементов «что» – актуального поведения, связанного с лыжным спортом. Вероятно, вам удастся перенести определенные микрофизиологические аспекты подготовки к спуску на лыжах, но макроповеденческие проявления окажутся непригодными для офисного контекста.

На уровне когнитивных способностей вы можете обнаружить, что во время катания на лыжах способны составить чрезвычайно четкое представление о предстоящем маршруте, однако в собственном офисе для этой же цели пользуетесь лишь весьма туманными вербальными формулировками. Возможно, вам не составит труда перенести из контекста в контекст когнитивный процесс «визуализации» маршрута.

Следующий вопрос звучит так: «В достаточной ли мере то, что вы делаете, изменяет или расширяет вашу карту восприятия, чтобы вы могли найти адекватное решение проблемы?» Является ли визуализация маршрута необходимым и достаточным ресурсом или достаточно новым способом мышления, чтобы породить адекватное решение?

Если нет, вы можете вернуться к позитивному референтному переживанию и продолжить поиск паттернов на уровне убеждений и ценностей. Возможно, «что» и «как» не подлежат эффективному переносу, однако в ситуации спуска на горных лыжах вы верите в то, что справитесь с задачей, и полагаетесь на неосознаваемые навыки, которые управляют каждым вашим движением. Это убеждение можно перенести в другой контекст. И может оказаться так, что, если вы перенесете веру в собственную неосознаваемую компетентность в сложную офисную ситуацию, вам неожиданно откроются новые перспективы и альтернативы взаимодействия с ограничивающими факторами.

Если контексты весьма существенно различаются, вы можете столкнуться с тем, что единственным ресурсом, который вы можете перенести из одного контекста в другой, окажутся

ваши самосознание и чувство миссии. Вероятно, в ресурсной ситуации вы в точности осознаете, кем вы являетесь и в чем заключается ваша миссия. Это же чувство идентификации и миссии может оказаться весьма ценным ресурсом в проблемной ситуации.

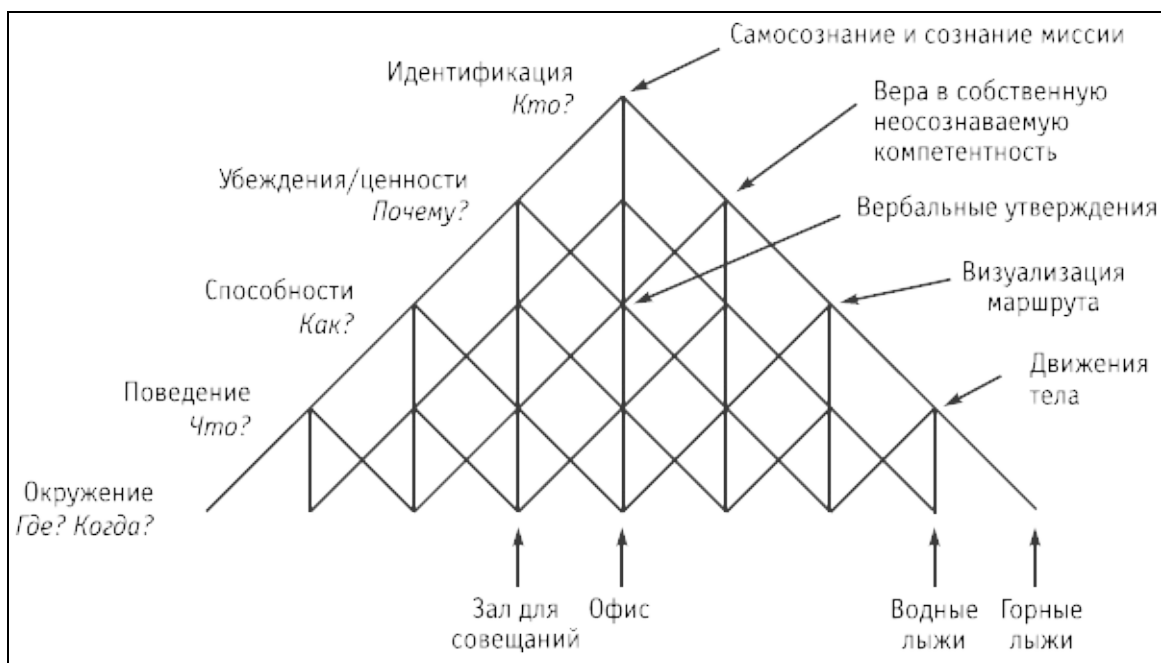


Рис. 5.3. Уровни ресурсов

Значимость физиологии

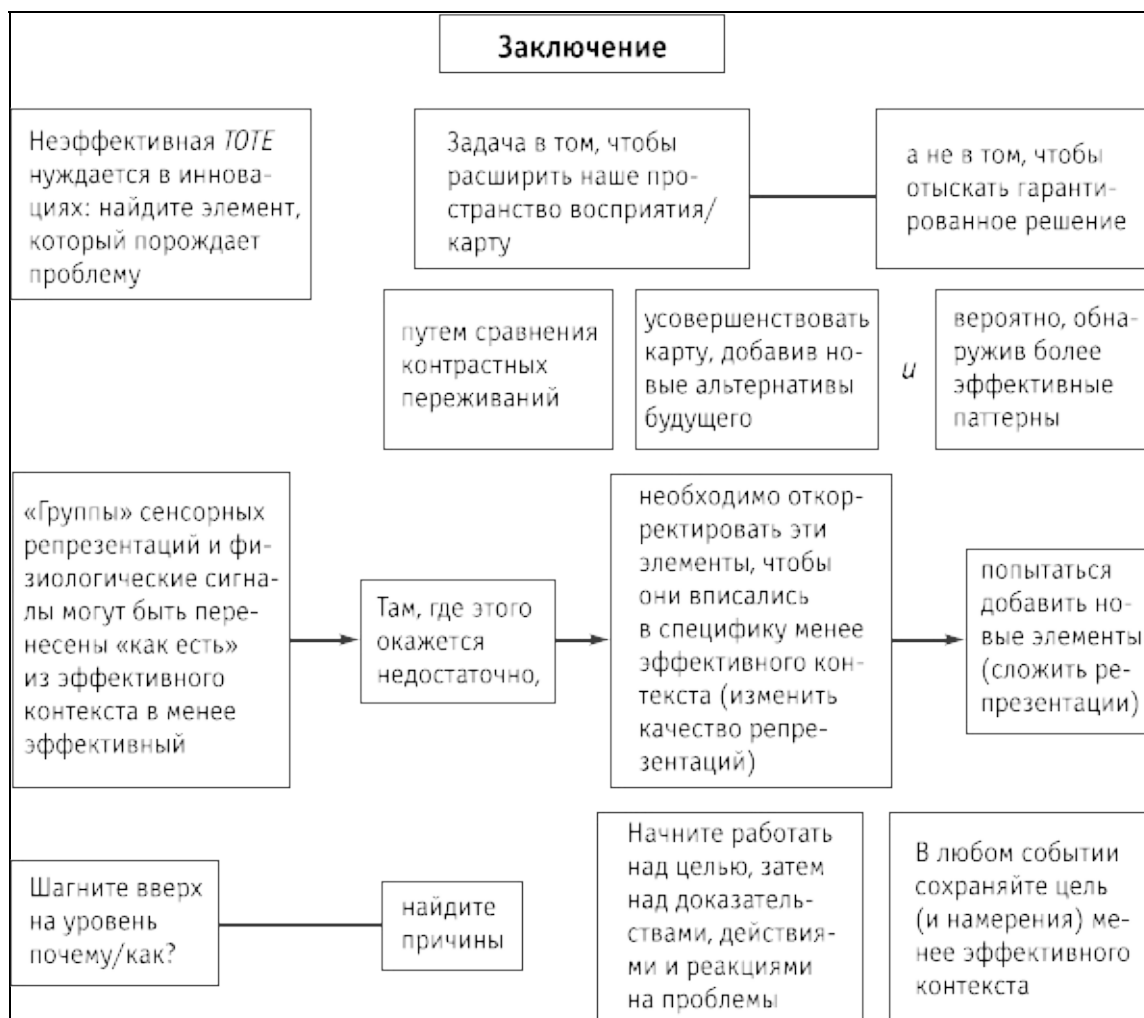
Как тренеру, так и исследователю важно помнить, что различные типы и интенсивность поведенческих сигналов связаны с различными уровнями процессов. Уровень нервной системы, мобилизующийся в тот момент, когда вы испытываете чувство собственной миссии и идентификации, находится гораздо глубже, чем уровень, необходимый для рефлекторного движения рукой. Для исследования собственного окружения вы можете оставаться пассивным. Вы не обязаны отдаваться этому всецело. Вы можете наблюдать за окружающей средой, не активизируя никаких глубинных уровней. Однако для того чтобы предпринять какое-то действие, вам придется мобилизовать уже большую часть нервной системы. Чтобы подумать о собственных действиях, вам придется мобилизовать и связать между собой уровень, ответственный за непосредственные действия, и новый уровень. Чтобы получить доступ к убеждениям и ценностям, вы должны мобилизовать все, что связано с вашим сердцем, вашим «нутром». И разумеется, полная мобилизация нервной системы порождает чувство самосознания. В целом, высшие уровни процесса мобилизуют более глубокую отдачу нервной системы.

Одна из задач НЛП – с помощью всех этих понятий (репрезентативных систем, физиологических проявлений, программ и целей) определить методы, позволяющие мобилизовать большую часть подобной неврологии. Как уже говорилось, цель упражнения – не в том, чтобы предоставить готовое решение, но в том, чтобы расширить пространство решения. Первый вопрос: «Что может быть перенесено, и как это сделать?», второй: «В достаточной ли мере перенесенный элемент открывает пространство решения, чтобы обеспечить адекватное решение?»

Что касается основной стратегии, тренеру следует начать с осязаемых и очевидных

микроуровневых паттернов, а затем переходить к паттернам более высоких уровней. Поведенческие сигналы являются одновременно инструментом и доказательством для переноса креативных процессов из контекста в контекст. С точки зрения НЛП, если система закрыта для нового способа мышления или новой карты, успеха ожидать не придется.

РАЗДЕЛ 5.4. КАРТА А



Ключевые положения

Помощь кому-либо в переносе эффективного креативного процесса или *TOTE* — трениговая деятельность, которая требует наличия определенных интерактивных умений, а также навыков наблюдения.

Применение этих навыков и умений ведет к своеобразной со-креативности.

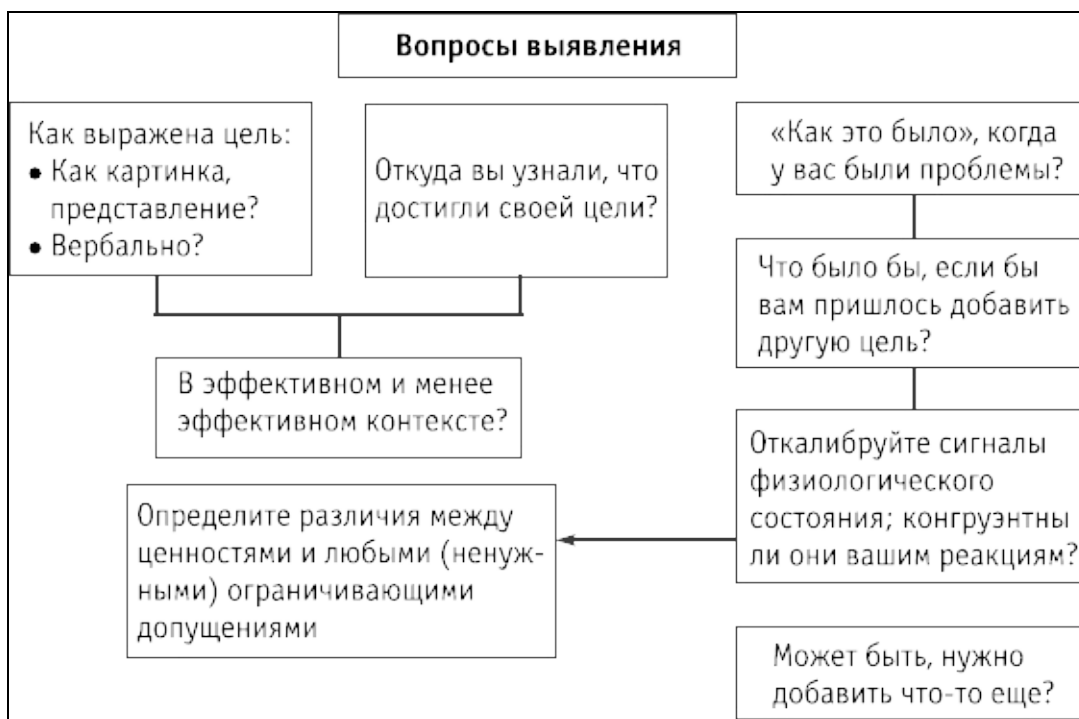
Процесс тренинга сам по себе является разновидностью *TOTE*.

Сверхзадача тренера – помочь исследователю расширить свое восприятие проблемной ситуации, не обязательно при этом находя конкретное гарантированное решение.

Что касается общей стратегии, тренер должен начать с более осязаемых и наблюдаемых микроуровневых паттернов и затем перейти к паттернам более высоких уровней.

Тренер должен концентрироваться на элементах процесса и структуры, а не на содержании этого процесса.

РАЗДЕЛ 5.4. КАРТА Б



Ключевые положения

Основные цели тренера заключаются в том, чтобы 1) задавать вопросы, которые выявляют информацию о когнитивных паттернах, связанных с эффективными и неэффективными ситуациями, задействующими креативность; 2) помочь исследователю добавить и адаптировать релевантные факторы эффективного креативного процесса в неэффективную ситуацию с помощью фрейма «как если бы»; 3) помочь исследователю определить любые ограничивающие убеждения или допущения в неэффективной ситуации и 4) наблюдать за изменениями поведенческих ключей исследователя в ответ на произведенные изменения и дополнения.

Поведенческие сигналы являются одновременно инструментом и доказательством переноса креативных процессов из контекста в контекст.

Практикум

Приведите примеры ситуаций, в которых вам удавалось быть эффективным тренером (в отличие от начальника или советчика).

Приведите примеры ситуаций, в которых вы помогли другим в решении их проблем благодаря тому, что задавали вопросы, а не высказывали свое мнение о том, что, по вашему мнению, следует делать.

Вспомните упражнения на моделях *TOTE*, *ROLE*, *BAGEL* и «диснеевское» упражнение из первой части. Мысленно вернитесь к полученным навыкам 1) концентрации на процессе, а не на его содержании, 2) определения когнитивных микропаттернов и 3) наблюдения за поведенческими сигналами.

<p>Анализируя стиль мышления, определите:</p> <ul style="list-style-type: none"> • внутренние сенсорные репрезентации (визуальные, аудиальные, кинестетические); • внутренний язык; • качество внутренних репрезентаций (например, громкость голоса/ темп речи, распределение образа) 	<p>В ограничивающие ситуации могут быть добавлены различные типы ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сенсорные репрезентации; • состояния; • цели; • физиология; • ценности («почему») эффективной ситуации 	<p>Общее предположение: расширение карты переживания изменяет восприятие того, что следует делать</p>
<p>На «добавление» направлена следующая последовательность операций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прежде всего, по возможности, изменение состояния <p>Затем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • физиология; • внутренние сенсорные репрезентации (модальности и субмодальности) 	<p>Дальше можно думать «как если бы» («Что, если...?») и добавлять элементы этих операций в каждую часть <i>TOTE</i>, начиная с цели</p> <p>Фрейм «как если бы» тоже может быть использован вне зависимости от контрастного анализа</p>	

Ключевые положения

Цель переноса *TOTE* заключается не в том, чтобы найти «правильную карту», но скорее в том, чтобы обогатить собственную карту с помощью стилей мышления «как если бы» и «что, если».

Расширяя наши карты, мы приобретаем новые представления о том, что может быть сделано.

Практикум

Действуйте «как если бы» вы могли применить в проблемной ситуации ряд целей, доказательств, действий, ресурсов и допущений, использовавшихся в эффективном примере. Какие альтернативы или новые реакции вам это дает?

РАЗДЕЛ 5.4. КАРТА Г

<p>Ограничивающие <i>TOTE</i> строятся на некоторых допущениях «или... или...». В качестве альтернативы рекомендуется определять в любом переживании комплементарные аспекты «и... и...».</p> <p>↓</p> <p>Это позволяет добавлять новые варианты, не заменяя один другим</p>	<p>К допущениям, изначально заключенным в ограничивающей ситуации, можно добавлять (или подставлять взамен) новые допущения, как порожденные ресурсной ситуацией, так и «сконструированные» для расширения пространства восприятия (точки зрения, временные фреймы, «почему» для других «почему»)</p>	<p>В целом: исследование различных уровней переживания имеет большое значение для обогащения карты</p>
<p>При определении того, «что» и «где» нужно добавить в трех областях <i>TOTE</i>, следует руководствоваться принципами креативности</p>	<p>Принципы креативности могут быть использованы как тест при определении ограничивающих аспектов <i>TOTE</i></p>	

Ключевые положения

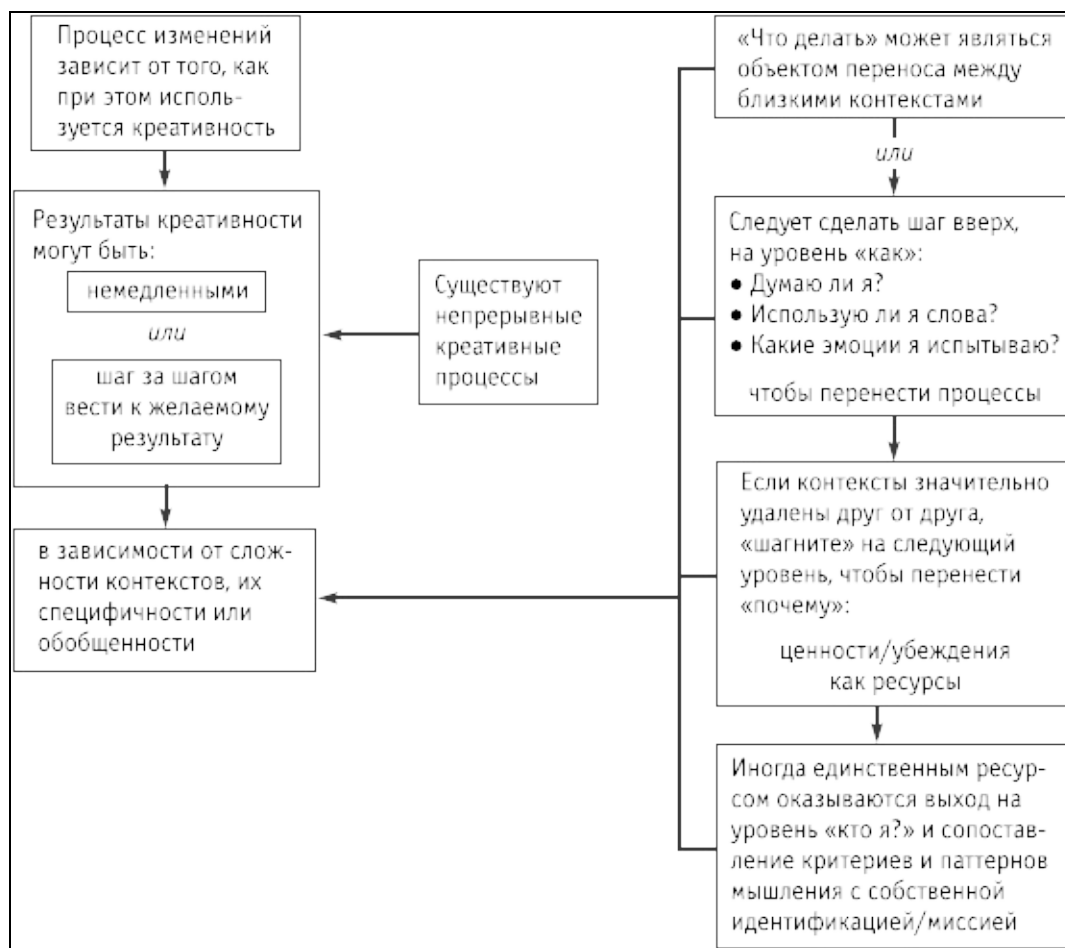
Применение принципов креативности и условий формальной правильности помогает найти прорехи и недостающие звенья в неэффективных стратегиях креативности.

Собственно тренинговая работа включает в себя значительный объем креативности. Важно, чтобы тренеры в любом взаимодействии руководствовались принципами креативности.

Практикум

Примените принципы креативности и условия формальной правильности к вашей проблемной ситуации. Подумайте, каким образом вы могли бы повысить уровень соответствия этим принципам и условиям в данном контексте.

РАЗДЕЛ 5.4. КАРТА Д



Ключевые положения

Сравнение конкретных ситуаций дает информацию о микроуровневых паттернах. Сравнение общих классов ситуаций дает информацию о макроуровневых паттернах.

Практикум

Приведите пример двух ситуаций, которые сходны практически во всех аспектах, однако различаются по успешности креативных процессов. К примеру, успешное делегирование задания конкретному человеку и неуспешное делегирование задания тому же человеку.

Какие элементы восприятия или поведения повлияли на разницу креативных результатов? (Рассматривайте ситуацию применительно к микроповеденческим и когнитивным паттернам.)

Приведите пример двух ситуаций, в которых результат бы различался (т. е. в одном случае был бы позитивным, в другом – негативным) и контексты тоже различались. Какой урок можно извлечь из успешного контекста? Что можно перенести в неэффективный контекст для его обогащения? (Рассматривайте ситуацию применительно к общим установкам, убеждениям, ценностям и т. п.)



Ключевые положения

Различные типы и интенсивность поведенческих сигналов связаны с различными уровнями процессов. В целом, более высокие уровни процессов требуют большей отдачи от нервной системы; иными словами, мышление задействует более глубокие неврологические процессы, чем рутинные действия; убеждения и ценности переживаются и обрабатываются на более глубинном уровне, чем мышление, и т. п.

Практикум

Исследуйте то, как различные уровни процессов внутри вас задействуют различные физические и нервные «схемы».

1. Какое-то время пассивно наблюдайте и слушайте ваше непосредственное внешнее окружение.
2. Произведите простое действие, например сожмите руку в кулак и затем разожмите.
3. Попробуйте вспомнить какую-либо из диаграмм предыдущего раздела книги.
4. Подумайте о чем-нибудь, во что вы действительно верите или что цените в собственной работе.
5. Подумайте о чем-либо, что вы могли бы делать, но не делаете, потому что это не соответствует вам как личности.

Обратите внимание на то, как все эти различные уровни деятельности требуют задействования различных видов когнитивного пространства и по-разному влияют на ваше переживание.

Раздел 5.5. Перенос эффективной стратегии креативности из контекста в контекст

Мы уже убедились в том, что элементы креативных процессов можно переносить, даже если контексты существенно отличаются друг от друга. Однако это дополнительное измерение может вызвать затруднения, если вы делаете только первые шаги в тренинговом процессе. В таком случае рекомендуется начать с такой ситуации, которая не допускает слишком большого

числа вариантов контекстуальных влияний. К примеру, вы можете выбрать две ситуации, основанные на личной коммуникации: более успешную и менее успешную. Таким образом, потенциальное влияние существенно различающихся контекстов будет минимизировано. Это также позволит вам сконцентрироваться на некоторых микроуровневых паттернах из числа уже изученных.

Очевидно, что проблемное пространство расширяется по мере включения в него новых участников. Когда вы находитесь в одиночестве, вы мобилизуете иные типы убеждений, способностей и поведения, нежели когда вам приходится выполнять роль родителя, супруга или взаимодействовать с коллегами, подчиненными или начальством. Каждые взаимоотношения корректируют вашу систему ценностей и кластер требуемых способностей и навыков. Одной из проблем, связанных с креативным управлением различными взаимоотношениями, является координирование различных кластеров ценностей и навыков, которые требуются в различных контекстах. Применительно к вашей семье приоритет получает один набор ценностей. Во взаимодействии с начальником на первое место выходят другие ценности. И разумеется, проблемы начинаются тогда, когда вы оказываетесь в ситуации с множественными референтными точками зрения.

В НЛП, однако, считается, что вне зависимости от того, находитесь ли вы в одиночестве или окружены сотней людей, способность креативно реагировать является функцией вашей карты, вашей физиологии и вашей способности использовать собственные нейролингвистические программы в работе с проблемным пространством той или иной ситуации. Это – ключевая предпосылка, лежащая в основе переноса элементов креативного процесса. Вы переносите не содержание предыдущего эффективного решения, а элементы процесса, связанные с использованием ваших чувств, физиологии, убеждений, ценностей и т. п. Эти процессы могут способствовать обнаружению большего числа потенциальных альтернатив независимо от контекста.

Различные виды стратегий и *TOTE* эффективно охватывают различные виды проблемных пространств. Задача процесса переноса *TOTE* — определить и применить психические процессы, которые полезны для расширения восприятия проблемного пространства.

Контекст имеет большое значение применительно к проблемному пространству, релевантному для решения конкретной проблемы. Что же касается креативности, креативный процесс остается неизменным и сохраняет свою ценность вне зависимости от контекста, поскольку находит свое выражение в нас самих. Применительно к решениям вам необходимо принимать контекст во внимание. Применительно к креативности вы получаете доступ к процессу, который релевантен в различных контекстах и может быть полезным, даже если проблемные контексты существенно различаются. Однако, приступая к этой практике, постарайтесь для начала минимизировать контекстуальные аспекты. Обеспечьте сходство сравниваемых контекстов, так чтобы вам не пришлось беспокоиться о влиянии, оказываемом существенными отличиями ситуаций.

Сравнение элементов *TOTE* для эффективных и неэффективных примеров креативности позволяет определить релевантные психические процессы. Общий процесс подразумевает нахождение двух ситуаций (таких, как непосредственная коммуникация), в одной из которых вы способны проявлять креативность, а в другой ощущаете определенные ограничения, от которых предпочли бы избавиться. Первая фаза процесса включает в себя определение ключевых элементов двух *TOTE*. На этом этапе вам не нужно пытаться что-либо изменить, вы всего лишь выявляете структуру текущей карты ситуации для исследователя. Вторая фаза включает определение и перенос релевантных элементов из эффективной *TOTE* в неэффективную.

Зачастую тренерам бывает полезно использовать пространственную сортировку, чтобы

более четко и легко разграничить ситуации. К примеру, можно использовать два стула – один для успешного референтного переживания, другой – для более проблематичного контекста. Таким образом вы сможете собрать воедино все сигналы и элементы, связанные с каждым контекстом. Затем в процессе осуществления переноса можно представить себе, что вы просто перемещаете эти элементы со стула на стул.

Схема, предложенная в данной книге, поможет вам определить и сравнить различные элементы *TOTE* для двух ситуаций. Тренер должен также обращать внимание на физиологические различия, поскольку, как мы уже установили ранее, физиология – мощный инструмент для усиления когнитивных процессов. Кроме того, не упускайте из виду различия репрезентативных каналов. Все это входит в три основных инструмента, над которыми мы работали в предыдущих главах.

Приступая к данному процессу, полезно будет помнить о следующих моментах.

Цели

Цели – это осязаемое выражение ценностей. Ценности, связанные с целями, могут быть релевантным элементом для идентификации и переноса.

Нередко с теми или иными ситуациями связаны целые группы (кластеры) целей. В ситуации коммуникации, к примеру, если вы не потрудитесь определить собственные цели и задачи применительно к данным отношениям, вероятность проявления любого вида креативности снизится. Тот факт, что задача и цели в отношениях могут различаться, не меняет дела; он всего лишь указывает на потребность в другом виде креативности.

Некоторые цели изначально не осознаются. Нередко ситуации подразумевают недекларируемые цели. Однако именно потому, что эти цели не выявлены, человек оказывается неспособным эффективно и целенаправленно действовать по направлению к их осуществлению. Таким образом, иногда тренерам полезно проверить ситуацию на наличие предполагаемых или несформулированных целей.

Доказательства

Доказательства связаны с типом целей. Иногда человек, изменив цель, пытается использовать те же доказательства и действия, которые были эффективными для другой цели. В такой ситуации доказательства и действия не будут достаточно адекватными для достижения цели.

Для различных уровней целей существуют различные типы доказательств. Некоторые доказательства могут не подходить для определенных типов целей. Есть непрерывные доказательства и доказательства завершения работы, которые действуют в различных временных фреймах.

Некоторые из нас обращают внимание лишь на то, в какой мере ситуация не соответствует нашим доказательствам; иными словами, они видят только, что стакан наполовину пуст, и не замечают, что он наполовину полон.

Действия и реакции на проблемы

Различные действия связаны с различными целями и должны быть разграничены. Реакции на проблемы нередко оказываются ключевым фактором для креативности. Различные уровни действий служат ресурсами для различных типов проблем и препятствий.

Важно, чтобы тренер следил за аспектами физического состояния и даже задавал вопросы о других аспектах состояния исследователя, таких как эмоциональные реакции. Иногда наибольшая разница обнаруживается в самих состояниях, ассоциированных с двумя ситуациями. Как сказал однажды успешный руководитель. «Когда я включаюсь в проблемную ситуацию, я думаю о том, в каком состоянии я хочу оказаться, а не о том, что мне нужно сказать или сделать. Когда я в нужном состоянии, вдохновение приходит само».

Допущения

Допущения, связанные с конкретными ситуациями и общими контекстами, также являются частью проблемного пространства, поскольку порождают вопросы мотивации и дозволенности креативного мышления. Перенос позитивных убеждений и допущений иногда может оказать сильнейшее влияние на ситуацию.

Применение принципов креативности

Применение принципов креативности и условий формальной правильности помогает найти прорехи и недостающие звенья в неэффективной стратегии креативности.

1. *Фрейм результата.* Необходимо наличие результата.
2. *Обратная связь, а не поражение.* Процедура доказательства должна обеспечивать обратную связь, которая ведет по направлению к цели.
3. *Гибкость.* Если то, что вы делаете, не работает, попробуйте делать что-нибудь другое. Эти три принципа можно применять к целям, доказательствам и действиям соответственно.

Помните, что вы не должны пытаться найти «единственно верную карту» – особенно в области креативности. В понимании НЛП единственно верной карты не существует. Карта не есть территория. Наилучшее решение – располагать богатой картой с множеством выборов и альтернатив.

Само по себе «тренерство» (*coaching*) требует немалой креативности. Для тренера важно руководствоваться принципами креативности во всех взаимодействиях. Один из базовых инструментов НЛП – поведение «как если бы». Действуя «как если бы», мы всего лишь добавляем новые элементы в собственную карту, и вовсе не обязательно – в территорию.

Сверхзадача НЛП – обеспечить способность переносить и добавлять новые ресурсы в любую ситуацию. Благодаря обогащению наших карт мы начинаем воспринимать то, что делаем, по-новому. Цель переноса *TOTE* – не в том, чтобы отыскать «правильную карту», но скорее в том, чтобы обогатить уже имеющуюся с помощью мышления «как если бы» и «что, если». В основе этого процесса лежит следующее убеждение: если вы обогатите свою карту, ваши реакции на реальность также начнут автоматически меняться.

Структура упражнения

Это упражнение лучше всего выполнять в таком формате, когда один человек выполняет роль исследователя, а другой – тренера. Исследователь выбирает две ситуации для сравнения (такие, как непосредственная коммуникация). Тренер помогает исследователю определить ключевые микроэлементы двух *TOTE* — для этого он задает вопросы и наблюдает за физиологическими паттернами и сигналами различных стилей мышления.

Первый этап подразумевает выявление элементов *TOTE* ресурсного референтного опыта. Затем выявляются состояние и стиль мышления, ассоциированные с данным позитивным референтным примером. Определите физическое состояние и любые поведенческие ключи и стили мышления, связанные с позитивной референтной ситуацией.

Второй этап служит для выявления элементов *TOTE* проблемного состояния, а затем – для определения физического состояния и стиля мышления, ассоциированного с данной ситуацией.

На третьем этапе оба примера сравниваются, чтобы установить уровни ресурсов, которые можно перенести из одной ситуации в другую. Задача этого этапа – расширить восприятие проблемного пространства. В ходе сравнения у исследователя, не без помощи тренера, появятся новые идеи относительно проблемного пространства. Зачастую именно вопросы тренера помогают обнаружить новые грани проблемного пространства.

Контрольная таблица выявления TOTE

Контекст:

Цели	Репрезентативные каналы	Поведенческие паттерны	Уровни
Каковы ваши цели?	Визуальный Вербальный Эмоциональный Воображение Память Внешний	Положение тела Жесты Тон голоса Положение глаз Языковые паттерны	Что Как Почему Кто
Доказательство			
Как вы определяете, что достигли своих целей?	Визуальный Вербальный Эмоциональный Воображение Память Внешний	Положение тела Жесты Тон голоса Положение глаз Языковые паттерны	Что Как Почему Кто
Действия			
Что вы делаете для того, чтобы достичь поставленных целей?	Визуальный Вербальный Эмоциональный Воображение Память Внешний	Положение тела Жесты Тон голоса Положение глаз Языковые паттерны	Что Как Почему Кто
Реакция на проблемы			
Как вы реагируете на проблемы или препятствия, которые мешают вам достичь поставленных целей?	Визуальный Вербальный Эмоциональный Воображение Память Внешний	Положение тела Жесты Тон голоса Положение глаз Языковые паттерны	Что Как Почему Кто

Кроме того, применение принципов креативности на третьем этапе позволяет определить элементы, которые можно добавить или перенести в проблемную ситуацию.

Четвертый этап включает в себя перенос ресурсов, начиная с физиологии, состояния и стиля мышления. Задача этого этапа – начать «раскрывать» пространство решения путем добавления элементов эффективных процессов к элементам неэффективного.

Затем можно исследовать более высокие уровни проблемного пространства и пространства решения применительно к допущениям, ценностям и убеждениям. Идентификация и «очная ставка» с ограничивающими предположениями позволяет расширить потенциальное пространство решения.

Подводя итоги, можно сказать, что упражнение на перенос *TOTE* само по себе является *TOTE*. Цель в данном случае – расширить восприятие исследователем проблемного пространства. Доказательством успеха служат изменения состояния исследователя и микроуровневые когнитивные и поведенческие паттерны, связанные с проблемой, а также осознание исследователем новых вариантов и альтернатив. В рамках действий сравниваются *TOTE* проблемной ситуации и пример эффективного креативного решения проблем. Эти операции позволяют определить когнитивные и поведенческие элементы, которые могут быть добавлены для обогащения исследовательского подхода и альтернатив, связанных с проблемной ситуацией.

Роберт Дилтс: Итак, С, в каком контексте вам удалось проявить эффективную креативность?

С: При проведении презентации – например, в рамках тренинговой программы.

Р. Д.: В каком контексте вы хотели бы усовершенствовать свои креативные способности?

С: Продажи презентаций.

Р. Д.: ОК. Продажи презентаций. Звучит интересно.

Для начала я бы хотел, чтобы вы вошли в то состояние, в котором проводите презентации, и представили, что в данный момент заняты именно этим. Каковы ваши цели?

С: Сделать так, чтобы люди больше узнали о моем продукте. Это самая основная цель.

Р. Д.: Хорошо, а сейчас возвращайтесь из этого состояния.

Идите теперь сюда и войдите в состояние «попытка продать». Каковы ваши цели?

С: Продавать, сделать так, чтобы люди платили деньги!

Р. Д.: ОК. Мы можем наблюдать любопытные различия между целями. Возможно, вы уже подумали о том, что продажи можно тоже рассматривать как способ передачи людям знания о вашем продукте. Кто сказал, что продажи непременно связаны с тем, чтобы заставлять покупателей платить? Это всего лишь передача знаний, необходимых для того, чтобы принять решение.

Теперь давайте вернемся к эффективным презентациям. Как вы определяете во время презентации, что повысили информированность аудитории? Вы видите, как меняется выражение на лицах, или слышите что-то новое в голосах потребителей?

С: Да, все то, что вы перечислили, и вдобавок кое-какие конкретные тесты, вроде упражнений.

Р. Д.: Итак, вы предпринимаете какие-то действия. А что вы делаете потом? Как определяете успешность своих действий?

С: Потом я могу судить по выражениям лиц во время моего выступления. Люди высказывают более развернутые предложения, задают более грамотные вопросы.

Р. Д.: Значит, один из показателей – выражение их лиц, а другой можно как-то выявить из содержания того, что они говорят. Вы проводите упражнение и затем выслушиваете развернутые вопросы и предложения.

Теперь давайте вернемся к неэффективному процессу продаж. Как вы определяете, что ваши действия успешны и покупатели вот-вот заплатят?

С: Вот в этом-то и проблема... Наверное, определяю по тому, что они на самом деле платят.

Р. Д.: Следовательно, здесь мы имеем только одно доказательство – результат, к которому вы приходите по окончании всего мероприятия. Однако эффективный креативный процесс подразумевает, что доказательства сопутствуют его осуществлению.

Давайте теперь исследуем некоторые из ваших действий. Что вы делаете для того, чтобы повысить информированность публики и добиться необходимого выражения на их лицах, а также развернутых предложений и вопросов?

С: Я уделяю много внимания речи слушателей, их репрезентативным системам. Начинаю я с того, что собираю о них как можно больше информации, а затем пытаюсь привести мои действия в соответствие с их образом мира.

Р. Д.: Что вы делаете, если во время презентации сталкиваетесь с какой-то проблемой и у вас возникает ощущение, что дела идут не очень хорошо?

С: Я понимаю, что сделал неверные выводы, и стараюсь провести повторный анализ их образа мира.

Р. Д.: Что ж, у нас есть несколько простейших вещей, с которыми можно работать.

Я слежу за их речью.

Узнаю побольше о том, кто они и каково их мировоззрение.

Стараюсь предпринимать такие действия, которые вписывались бы в их модели мира.

Если я сталкиваюсь с проблемой, я повторяю анализ, чтобы собрать дополнительную информацию и перепроверить понимание их моделей.

Р. Д.: Что вы делаете, когда пытаетесь продать кому-либо свою презентацию?

С: То же самое, разве что вооружившись убеждением, что не могу потратить на это столько же времени.

Р. Д.: Вы прислушиваетесь к их речи?

С: Да.

Р. Д.: Кроме того, вы выясняете, кто они такие, и пытаетесь привести ваши действия в соответствие с их моделями мира. А если сталкиваетесь с проблемой, то проводите повторный анализ и говорите себе «Вероятно, я неправильно понял их картину мира». Или же вы говорите: «О, нет!»?

С: Ну да. Правда, я не думаю, что располагаю достаточным временем, и помню, что не следует отнимать у них много времени.

Р. Д.: То есть вы не проводите повторный анализ?

С: Не так, как следовало бы.

Р. Д.: Таким образом, если вы не достигаете цели, вы попросту сдаетесь. Основные операционные шаги совпадают, различаются лишь реакции на сопротивление. Вы упомянули, кажется, что пользуетесь неким убеждением, и вполне возможно, что именно оно является причиной вашей неэффективности в контексте продаж.

Кроме того, между двумя *TOTE* есть ряд других различий. В неэффективной *TOTE* вы предпринимаете по существу те же самые действия, но не располагаете «текущим» доказательством; кроме того, ваша цель в этом случае отличается. Это все равно что сказать: «Ага, этот процесс так хорошо работает для презентаций, что я буду использовать его и в другой ситуации, в которой преследую совершенно другую цель и не имею текущих доказательств. Странно, что у меня ничего не получается».

Я считаю, что сам факт того, что вы делаете то же самое, нерелевантен, если вы не заручились поддержкой вышестоящего уровня *TOTE*. Осуществление того же поведения для другого набора ценностей приведет к совершенно другому результату.

Сравнение эффективной и неэффективной TOTE для С

	Эффективный контекст	Неэффективный контекст
Каковы ваши цели?	Повысить информированность аудитории	Продавать, делать так, чтобы люди платили
Как вы определяете, что достигли своих целей?	Смотрю на лица. Развернутые предложения и вопросы	Определяю по тому, платят они или не платят
Что вы делаете, чтобы достичь своих целей?	Обращаю внимание на речь слушателей. Определяю, каково их мировоззрение. Предпринимаю действия, которые вписываются в их картину мира	Обращаю внимание на их речь. Определяю, каково их мировоззрение. Принимаю действия, которые вписываются в их картину мира
Что вы делаете, если вам не удастся достичь поставленной цели?	Провожу повторный анализ, чтобы собрать дополнительную информацию о мировоззрении аудитории	Чувствую, что не должен отнимать у них время

Существует разница между тем, как мы слушаем чужую речь, намереваясь показать дружелюбное отношение и создать раппорт, и тем как мы слушаем собеседника, чтобы манипулировать им, заставить делать что-либо. Эффективная стратегия – функция не только «что» и «как», но и «зачем».

Еще одна вещь представляется мне значимой: несмотря на убеждение относительно отсутствия нужного объема времени, вы все-таки проводите полную презентацию продаж, не проверив даже, эффективны ли ваши действия. Мне кажется, это вопиющая трата столь дефицитного для вас времени. Когда вы повышаете информированность аудитории, вы постоянно перепроверяетесь. Если проверяться только раз в час, вам может потребоваться три часа на то, чтобы начать прогрессировать. Однако если проверяться каждую минуту, вам удастся вместить гораздо больший объем информации в то время, которым вы располагаете. Откладывая обратную связь «на потом», как вы это делаете во время продаж, можно оставаться либо «мечтателем», либо «критиком», но не «реалистом».

Давайте теперь посмотрим, как можно использовать элементы эффективной *TOTE*, чтобы обогатить ваш метод продаж презентаций.

Что произойдет, если взять цель, которой вы руководствуетесь во время презентаций, и переместить ее в контекст продаж? Кстати говоря, вам не нужно избавляться от другой цели. Вы всего лишь добавите в процесс продаж цель повышения осведомленности публики. Вам не придется делать выбор между повышением информированности покупателей и заработком, как могли бы предположить некоторые.

Далее: что, если вы будете делать то же самое при продаже тренингов?

Допустим, вам не нужно начинать продажи прямо с этой минуты. Следовательно, вам не следует беспокоиться о времени. Вы не собираетесь манипулировать людьми. Ваша задача: помочь им принять грамотное и взвешенное решение. Ведь если покупатели примут решение не обладая необходимыми знаниями, вам же будет от этого хуже, потому что они разочаруются.

С: Я знаю. У меня были такие случаи.

Р. Д.: Я думаю, вам пошло бы на пользу добавление этой цели. Вернитесь в одну из этих ситуаций продаж и представьте, что не просто продаете что-то, а предоставляете людям важную информацию.

ОК. Теперь давайте займемся процедурой доказательства, которую вы используете при

презентации и продажах. Как втянуть аудиторию в такую деятельность, чтобы простимулировать возникновение у них развернутых предложений и вопросов? Возможно, они гораздо более охотно участвовали бы в этой программе, если бы знали, что получат от этого выгоду.

Представьте, что смотрите на лица тех людей, с которыми вы терпите неудачу при продажах. Смотрите на лица и при этом продавайте свой продукт.

С: Они задают вопросы о том, что мы исследуем. Совсем другое дело! Мне это даже нравится!

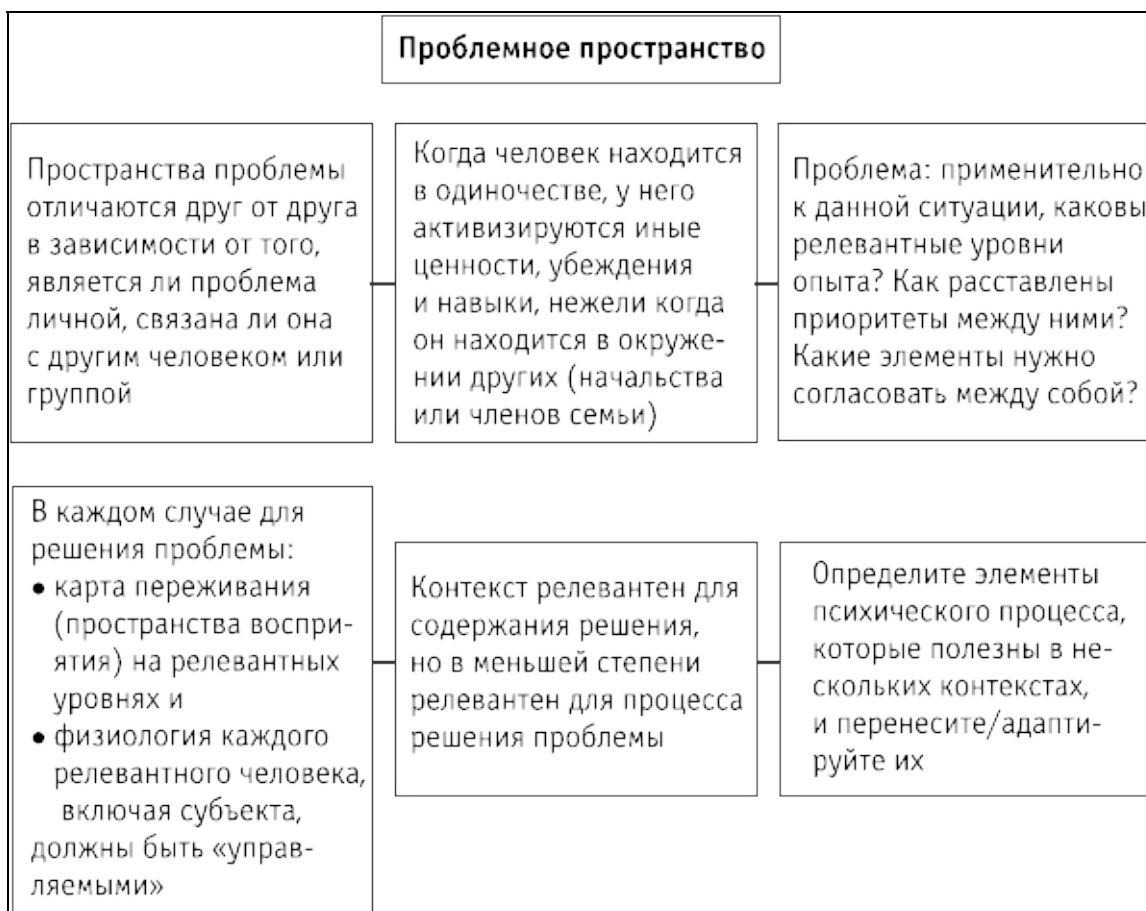
Р. Д.: Теперь у вас есть возможность проводить повторный анализ, вместо того чтобы сдаваться. Иными словами, теперь вам гораздо быстрее удастся понять, вписываетесь ли вы в модель мира своей аудитории.

И таким образом в ближайшие пять лет вы удвоите объем продаж!

С: Спасибо!

Р. Д.: Любая коммуникация – это всего лишь коммуникация. Это одно из убеждений, которые я обнаружил в эффективных менеджерах. Они утверждают, что нет никакой разницы между делегированием задачи, переговорами, убеждением или обучением. Все это – коммуникация. Разница между убеждением и обучением заключается только в вашей внутренней карте, а не в том, как вы взаимодействуете. Принципы, которые делают вас эффективным в обоих случаях, неизменны. И там и там работают одни и те же цели, доказательства и действия.

РАЗДЕЛ 5.5. КАРТА А



Ключевые положения

Различные виды стратегий и *TOTE* эффективно охватывают различные виды проблемных пространств.

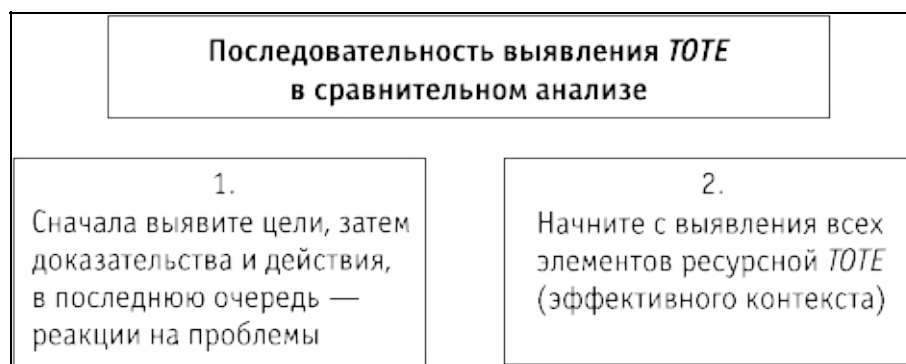
Задача процесса переноса *TOTE* заключается в том, чтобы установить и применить психические процессы, полезные для расширения восприятия проблемного пространства.

Практикум

Определите несколько различных стратегий, которые вы используете для работы с проблемой. Какие виды «пространства» охватывают эти стратегии?

Каким образом процессы «мечтатель», «реалист» и «критик» охватывают различные пространства?

РАЗДЕЛ 5.5. КАРТА Б



Ключевые положения

Релевантные психические процессы выявляются путем сравнения элементов *TOTE* для эффективного и неэффективного примеров креативности.

Практикум

Приведите пример коммуникативной ситуации, в которой вы хотели бы проявить большую креативность, однако испытываете определенные затруднения. Определите другую ситуацию, в которой вы способны к креативной коммуникации и гибкости.

РАЗДЕЛ 5.5. КАРТА В



Ключевые положения

Цели – вещественные выражения ценностей. Ценности, связанные с целями, могут быть релевантным элементом для идентификации и переноса. Нередко можно обнаружить кластеры целей, связанные с конкретными ситуациями; например, с управлением людьми связаны цели, ориентированные на задачу и на отношения.

Некоторые цели поначалу не осознаются.

Различные типы целей стимулируют различные типы креативности.

Практикум

Определите цели, которые вы преследуете в двух коммуникативных ситуациях, – как связанные с задачей, так и направленные на отношения.

Какие ценности скрыты за целями в эффективной ситуации? В чем заключаются различия между целями и скрытыми ценностями для двух ситуаций?

Сравнительный анализ TOTE 2

Доказательства

Используется множество видов доказательств: например, доказательства для получения «результата» или для достижения «консенсуса» во взаимоотношениях

Необходимо располагать доказательствами для каждой цели, а также доказательствами для скрытых целей и критериев/ценностей

Временные ограничители влияют как на тип используемых доказательств, так и на процедуру доказательства

Можно использовать один и тот же вид доказательств и наблюдать за сходствами и различиями ситуаций

Ключевые положения

Доказательства также связаны с типами целей.

Некоторые доказательства могут оказаться непригодными для определенных типов целей.

Доказательства могут быть «непрерывными», текущими, или доказательствами завершения работы; эти виды доказательств действуют в различных временных фреймах.

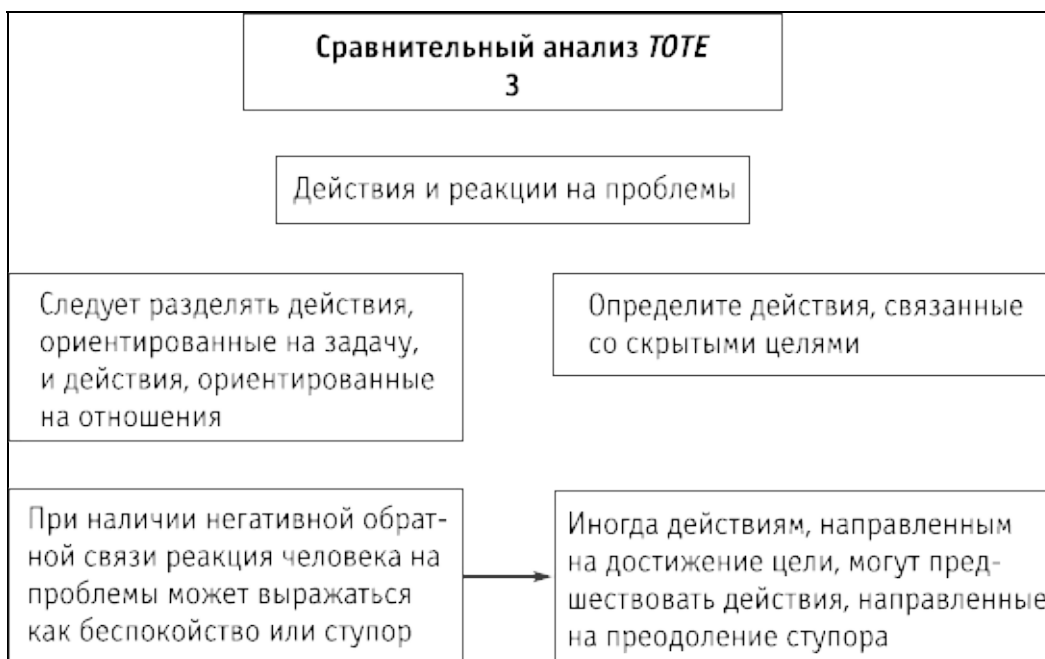
Практикум

Какие виды доказательств вы используете для оценки приближения к целям в обеих рассматриваемых ситуациях?

Располагаете ли вы доказательствами, которые характеризуют текущий процесс, равно как и доказательствами конечного достижения цели?

Используете ли вы разные виды доказательств для различных уровней целей?

РАЗДЕЛ 5.5. КАРТА Д



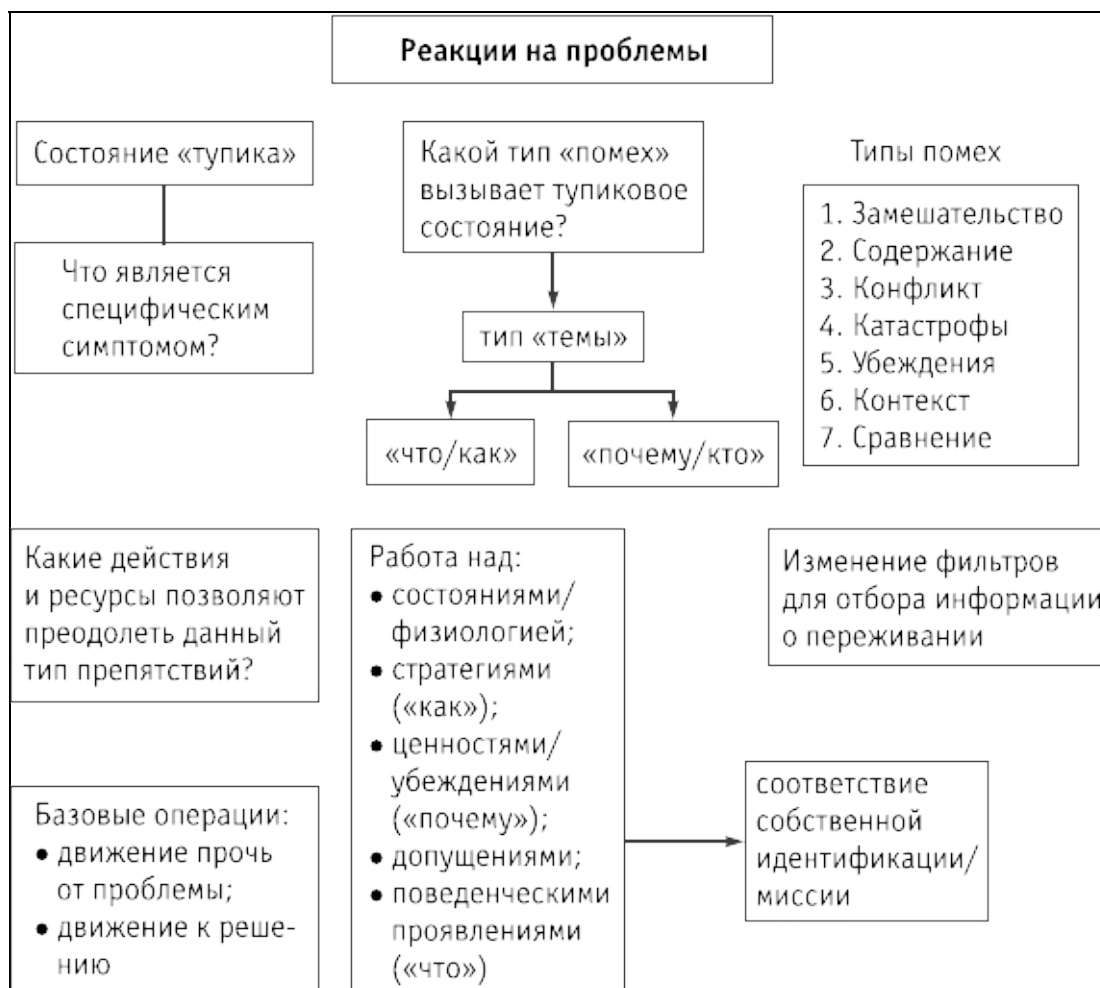
Ключевые положения

Различные действия связаны с различными целями и должны быть разделены по этому принципу.

Реакции на проблемы нередко оказываются ключевым фактором для креативности.

Практикум

Какого рода действия вы используете в обеих ситуациях для выполнения поставленной задачи *в отличие от* действий, направленных на достижение цели в отношениях?



Ключевые положения

Проблемы проявляются как помехи или «симптомы».

Выделяют различные классы помех, которые вызваны различными причинами. Ресурсами для различных видов помех служат различные уровни действий.

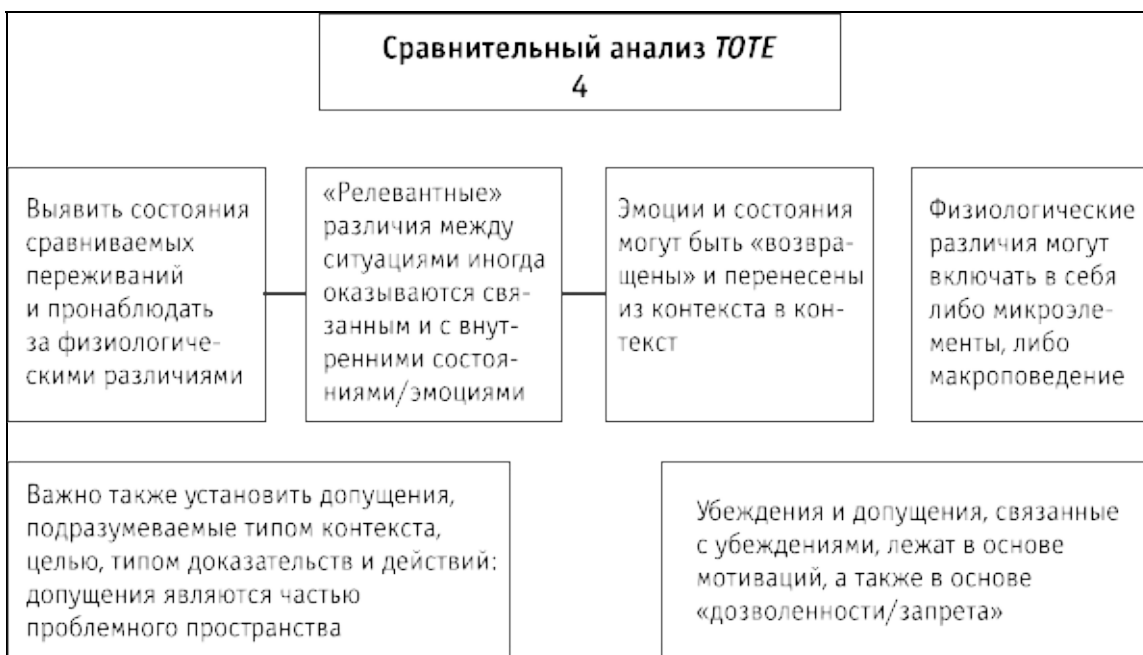
Практикум

Какого типа проблемы или помехи сопутствуют двум рассматриваемым ситуациям? Как вы воспринимаете эти помехи и реагируете на них?

Какими видами ресурсов и альтернатив вы располагаете в обеих ситуациях?

На каких уровнях осуществлялись ваши реакции в различных ситуациях?

РАЗДЕЛ 5.5. КАРТА Ж



Ключевые положения

Допущения, которые относятся к конкретным ситуациям и общим контекстам, также являются частью проблемного пространства, поскольку затрагивают вопросы мотивации и дозволенности креативного мышления.

Практикум

Каковы ваши допущения относительно контекстов двух ситуаций? Как эти допущения способствуют или препятствуют вашей способности быть креативным?

РАЗДЕЛ 5.5. КАРТА 3



Ключевые положения

Упражнение по переносу *TOTE* само представляет собой *TOTE*.

Целью здесь является расширение восприятия исследователем проблемного пространства.

Доказательство успеха включает в себя изменения состояния исследователя и микроуровневых когнитивных и поведенческих паттернов, связанных с проблемой, а также осознание исследователем других вариантов и альтернатив.

Действия в данном случае подразумевают сравнение *TOTE* проблемной ситуации с примером эффективного креативного решения проблемы, чтобы определить когнитивные и поведенческие элементы, добавление которых позволит обогатить подход исследователя и доступные ему альтернативы в проблемной ситуации.

Практикум

В какой степени вы проявляете себя как «мечтатель», «реалист» или «критик» в каждой из рассматриваемых ситуаций? Какой стиль мышления использует другой человек? Как компенсировать различия между стилями мышления?

Как бы вы адаптировали процесс переноса *TOTE* к собственной профессиональной реальности, чтобы улучшить личные способности к креативному решению проблем? Способности повышать креативность других в качестве тренера?

Раздел 5.6. Оценка прогресса в креативности

Оценка прогресса в креативности – это функция оценивания степени, в которой человеку удалось расширить свое восприятие проблемного пространства. При оценивании прогресса применительно к решению проблем важно помнить, что креативные способности могут совершенствоваться, даже если конкретное решение проблемы все еще не было найдено. Уже само по себе повышение осознания элементов проблемного пространства или новое метазнание о креативном процессе могут служить важным свидетельством и результатом креативности.

Мы уже обсуждали такой способ оценивать прогресс в креативности, как применение трех принципов креативности к трем основным элементам *TOTE*, которые используются для креативного решения проблем:

1. Ориентированы ли цели на позитивный результат?
2. Обеспечивает ли процедура доказательства эффективную обратную связь?
3. Достаточно ли гибкими и разнообразными являются действия, чтобы с их помощью можно было управлять проблемным пространством?

По существу, эффективное решение проблем включает в себя:

- 1) желание сделать что-то,
- 2) знание «как это сделать» и
- 3) наличие «шанса» определить и воплотить адекватное решение.

По Ягеру (Yeager, 1985), для эффективного подхода к проблеме и решения ее человек нуждается в мотивации, средствах и возможности. Каждый из этих факторов связан с отдельным уровнем процесса решения проблем. «Желание» относится к убеждениям и ценностям применительно к конкретной проблеме. Знание «как делать» связано с развитием и мобилизацией способностей и поведенческих проявлений, необходимых для определения и воплощения решений. «Шанс» сделать задуманное связан с восприятием ограничений или

возможностей в проблемном окружении или контексте.

Таким образом, на индивидуальном уровне прогресс в креативности может быть оценен в терминах позитивных изменений применительно к любому из трех факторов:

- 1) степень мотивации и дозволенности, которую субъект ощущает применительно к креативности в проблемной ситуации;
- 2) субъективное переживание достаточности ресурсов в индивидуальном состоянии или физиологии применительно к ситуации;
- 3) богатство индивидуальной карты ситуации и количество потенциальных возможностей и альтернатив.

В последующих разделах нам предстоит исследовать способы стимулирования креативности в группе. При оценке повышения креативности в группе важно помнить, что человек представляет собой систему элементов, а также часть более крупных систем. В рамках группы прогресс в креативности может оцениваться по отношению к:

- 1) степени, в которой все члены группы разделяют цели, доказательства и допущения;
- 2) принятию, поощрению и координации различных стилей мышления и креативных процессов внутри группы;
- 3) диапазону способностей, выраженных и используемых членами группы.

РАЗДЕЛ 5.6. КАРТА А



Ключевые положения

Одним из общих способов оценки прогресса в креативности является применение принципов креативности к трем основным элементам *TOTE*, используемым для креативного

решения проблем:

1. Ориентированы ли цели на позитивный результат?
2. Обеспечивает ли процедура доказательства эффективную обратную связь?
3. Достаточно ли гибкими и разнообразными являются действия, чтобы с их помощью можно было управлять проблемным пространством?

Практикум

Мысленно вернитесь к опыту, полученному при изучении предыдущего раздела. Как вы думаете, каким образом вам удалось расширить или усовершенствовать свои креативные способности в тех конкретных ситуациях, которые вы исследовали? А в целом?

РАЗДЕЛ 5.6. КАРТА Б



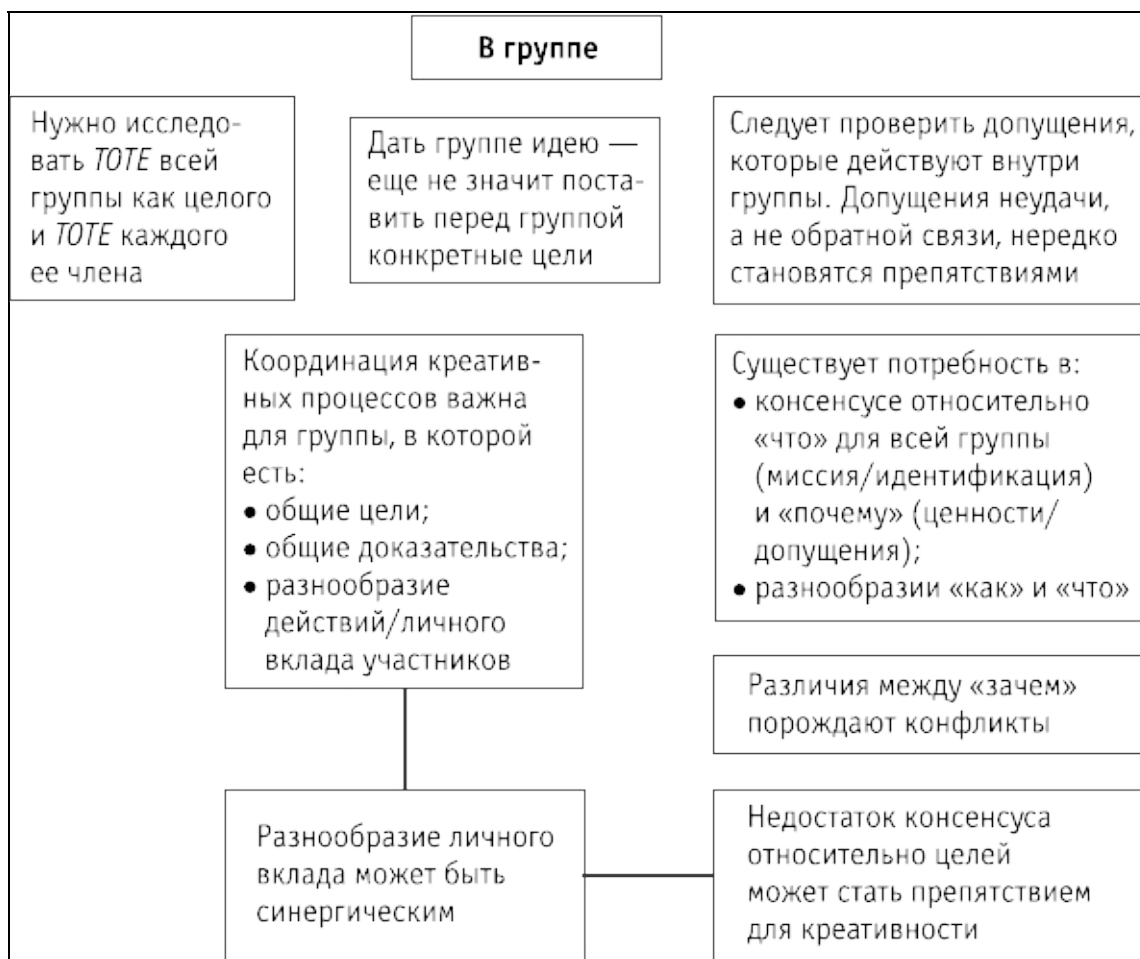
Ключевые положения

Применительно к конкретному человеку, креативность может оцениваться в связи с 1) собственными субъективными переживаниями богатства карты ситуации, 2) изменениями состояния или физиологии в связи с ситуацией и 3) степенью мотивированности и дозволенности, которую человек ощущает в связи с креативностью в данной ситуации.

Практикум

Что претерпело наибольшие изменения в вашем восприятии проблемной ситуации: ваша карта ситуации? Ваше состояние? Ваше чувство мотивации или дозволенности креативности?

РАЗДЕЛ 5.6. КАРТА В



Ключевые положения

В группе прогресс креативности может оцениваться по 1) степени, в которой члены группы разделяют цели, доказательства и допущения, 2) принятию, поощрению и координации различных стилей мышления и креативных процессов внутри группы и 3) диапазону возможностей, выражаемых и используемых членами группы.

Практикум

Вспомните несколько групп, членом которых вам довелось быть, – групп, проявлявших эффективную креативность. Сравните их с группами, которые не проявляли креативности.

Что послужило для вас доказательством того, что одна группа проявляла эффективную креативность, а другая – нет?

Что следовало бы изменить, чтобы усовершенствовать неэффективную группу?

Глава 6

РАЗВИТИЕ МНОЖЕСТВЕННЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

Обзор главы 6



Основные задачи главы 6

1. Обсудить различные способы репрезентации и нанесения на карту проблемного пространства и влияние допущений применительно к интерпретации проблемы.
2. Представить и обсудить общие процессы укрепления способности к креативному мышлению посредством различных модальностей репрезентации.
3. Вместе с читателями провести со-креативный **практикум**, чтобы создать множественные репрезентации проблемного пространства и осознать преимущества наличия множественных репрезентаций для эффективного решения проблем.
4. Рассмотреть влияние различных видов репрезентаций и допущений на идентификацию проблем.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 6.1. Репрезентация проблемного пространства

Представить различные способы репрезентации и нанесения на карту проблемных пространств.

Раздел 6.2. Выявление допущений относительно проблемного пространства

Описать влияние допущений на решение проблем и их взаимосвязь с репрезентативными картами.

Раздел 6.3. «Интервидение» : множественные точки зрения на проблемное пространство

Представить со-креативный процесс создания множественных карт проблемного пространства.

Раздел 6.4. Влияние допущений и типа репрезентаций на решение проблем

Определить и рассмотреть влияние различных видов репрезентаций и допущений на восприятие проблемного пространства.

Раздел 6.1. Репрезентация проблемного пространства

Способ, которым мы представляем проблему, оказывает существенное влияние на то, как мы воспринимаем ее и как ведем поиск решений. В качестве простого примера: кажется, что определить, сколько будет $\frac{2}{3}$ от $\frac{1}{2}$ проще, чем посчитать $\frac{1}{2}$ от $\frac{2}{3}$, даже если ответ ($\frac{2}{6}$ или $\frac{1}{3}$),

как и способ решения, одинаков для обоих случаев. В этом разделе нам предстоит исследовать ряд стратегий репрезентации проблем и проблемного пространства.

Для репрезентации проблемного пространства, а также усовершенствования и укрепления способности к креативному мышлению могут быть использованы несколько общих процессов. Каждый из них предполагает особый способ репрезентации чего-либо:

1. Использование метафорических или символических репрезентаций.
2. Изменение репрезентативных систем.
3. Создание мультисенсорных карт.

Одним из наиболее базовых креативных процессов является репрезентация одного объекта через другой объект, будь то символическая репрезентация или метафора.

Другой процесс репрезентации проблемного пространства подразумевает изменение репрезентативного канала, через который вы воспринимаете проблему или наносите ее на карту – например, замена вербального канала визуальным с помощью рисунка, или замена визуального кинестетическим (изображение чего-либо мимикой, исполнение роли).

Еще один базовый креативный процесс, к которому прибегал Дисней, – *синестезия*, связанная с синтезом сенсорных репрезентаций. К примеру, Моцарт утверждал, что одновременно и слышал, и видел музыку – не нотные листы, но абстрактные образы. Кроме того, он ощущал музыку, то есть пользовался мультисенсорной репрезентацией звуков. Композитор говорил даже, что звуки обладают особым вкусом и что одна из его стратегий написания музыки схожа с процессом приготовления пищи. Различные виды музыки должны быть сбалансированы, как различные оттенки вкуса. Некоторые фразы он считал десертными, другие могли сойти за сытное жаркое (*hors d'oeuvre*).

В заключение можно сказать, что для обогащения репрезентации проблемного пространства существует три базовых способа:

1. Метафора и символизм.
2. Изменение репрезентативного канала.
3. Синтезирование каналов репрезентации.

В целом, чем более полно мы задействуем собственные репрезентативные системы, тем большее количество возможностей стимулируется или воспринимается.

РАЗДЕЛ 6.1. КАРТА А



Ключевые положения

Существует несколько общих процессов, которые могут использоваться для усовершенствования и укрепления способности к креативному мышлению. Каждый из них подразумевает репрезентацию проблем и целей различными способами.

1. Метафорические или символические диаграммы.
2. Изменение репрезентативных систем.
3. Создание мультисенсорных карт.

В целом, чем более полно мы задействуем собственные репрезентативные системы, тем большее количество возможностей мы воспринимаем.

Практикум

Насколько хорошо вам удастся использовать все сенсорные модальности?

Какова ваша сильнейшая модальность? Какая из модальностей наиболее вам знакома?

Какую из них вы используете в последнюю очередь?

Вспомните несколько ситуаций, в которых вам уже доводилось использовать метафоры или символические диаграммы при решении проблем.

Попрактикуйтесь в составлении мультисенсорных карт ваших переживаний.

Вспомните приятное или расслабляющее переживание и нанесите на карту то, что вы видели, слышали, ощущали, запахи и вкусы, которые сопутствовали этому переживанию.

Приведите несколько примеров ситуаций, в которых вы переключались с одного репрезентативного канала на другой. Как это влияло на ваш мыслительный процесс?

Попрактикуйтесь в репрезентации своих переживаний с помощью различных каналов: описаний, рисунков и инсценировки.

Раздел 6.2. Выявление допущений относительно проблемного пространства

При решении проблем существует риск оказаться слишком абстрагированным от ситуации

или слишком большим редуционистом: иначе говоря, можно настолько увлечься моделью или теорией как таковой, что потерять контакт и обратную связь с конкретным референтным опытом. Это ведет к проблемам, вызванным обобщением, удалением и искажением. Как рекомендовал Альберт Эйнштейн,

«Все следует делать максимально просто, но не проще того».

Если делать вещи слишком простыми, это уже приведет нас к упрощенчеству.

Для того чтобы решать многочисленные проблемы, сопутствующие нашему существованию, мы вынуждены постоянно строить модели нашего переживания. Вопрос заключается в том, как определить, в каких случаях эти модели следует упрощать, а в каких они оказываются слишком простыми. К примеру, Эйнштейн постоянно находился в поиске ограничивающих допущений, делающих наше мышление либо слишком простым, либо слишком непростым. Как он любил говорить,

«Наше мышление создает проблемы, которые нельзя решить с помощью этого же типа мышления».

Думая о чем-либо, мы нередко используем скрытые допущения, которые затем принимаем как доказанные. В целом такие допущения помогают нам, потому что позволяют нашему мышлению двигаться кратчайшим путем. Однако если мы забываем об их существовании, допущения начинают нас ограничивать. К примеру, давайте рассмотрим следующую задачу.

Отец и сын попали в автомобильную аварию. Мужчина, отделавшийся легкими ушибами, везет мальчика в больницу. Врач скорой помощи спешит в приемный покой, но при виде пациента останавливается: «Я не могу оперировать этого мальчика. Он мой сын!» Кем был врач скорой помощи?

В западной культуре многие до сих пор разделяют подсознательное допущение о том, что доктора – преимущественно мужчины. Именно поэтому некоторые из читателей наверняка замешкались, прежде чем найти наиболее очевидный ответ: врач скорой помощи был матерью ребенка. Эта простая задача способна сбить людей с толку настолько, что в качестве ответа предлагаются разнообразные версии, например что мальчика в больницу привез отчим и т. п.

Что касается различных организаций, проблемы, возникающие в них, обычно связаны с паттернами и причинами, лежащими в основе целой системы событий. Иногда отдельные системы внутри «совокупности систем» оказываются выпущенными из описания или используемой модели. Когда какие-то люди или другие факторы не включены в репрезентативную карту проблемного пространства, влияние их действий на элементы карты воспринимается как случайное или сугубо статистическое. По аналогии, подумайте над следующим примером.

Какое из следующих чисел в наибольшей степени отличается от других?

1. Один.
2. Тринадцать.
3. Тридцать один.

Если мы будем рассматривать систему чисел, указанных прописью, нам придется придумывать ответ, каким-то образом определяющий уникальность числительных «один», «тринадцать» или «тридцать один». Если же, с другой стороны, мы осознаем, что в данном

Стратегии поиска неосознанных допущений

примере 1,2 и 3 – тоже числа, очевидным решением окажется число 2, поскольку это единственное четное число и не имеет отношения ни к единице, ни к тройке, в отличие от остальных членов ряда.

Чтобы адекватно определить проблемное пространство, мы должны выявить все допущения. Один из способов поиска неосознанных допущений – применение нескольких различных модальностей репрезентации. Хорошим примером для нас служит стратегия Альберта Эйнштейна, который утверждал, что мыслит прежде всего визуальными образами и ощущениями, не прибегая к помощи слов или математических формул. В своем письме когнитивному психологу Жаку Адамару (Jacques Hadamard) Эйнштейн объяснял это так:

«Кажется, слова и речь вообще, письменная или устная, не играют никакой роли в моем механизме мышления. Физические объекты, которые, как мне кажется, служат для меня элементами мысли, – определенные знаки и более или менее четкие образы, которые могут спонтанно воспроизводиться и образовывать комбинации».

«Я очень редко мыслю с помощью слов. Сначала приходит мысль, а уже потом я могу попытаться выразить ее словами».

Мы все знаем, что слова нередко оказываются двусмысленными и «скользкими». И все же мы настолько доверяем речи, что забываем о том, что карта не есть территория, и не осознаем моменты, в которые используем основные допущения. Эйнштейн достаточно изящно описывал проблему речи:

«На ранней стадии слова могут напрямую соответствовать впечатлениям. Позднее прямая связь утрачивается, поскольку некоторые слова связаны с восприятием, только если используются вместе с другими словами (например, такие слова, как „есть“, „или“, „вещь“). Кроме того, словесные группы имеют более прочную связь с восприятием, чем отдельные слова. Когда язык становится таким образом частично независимым от фона впечатлений, можно достичь большей внутренней логичности.

Только на этой, более поздней стадии развития, когда часто используются так называемые абстрактные понятия, язык становится инструментом рассуждения в полном смысле этого слова.

Однако именно это развитие превращает язык в опасный источник ошибок и обмана. Все зависит от степени, в которой слова и комбинации слов соответствуют миру впечатлений».

Вероятно, именно потенциальная способность языка стать «опасным источником ошибок и обмана» послужила причиной тому, что Эйнштейн предпочел положить воображение и ощущения в основу своего мыслительного процесса. Это было для него способом сохранить понятия и взаимосвязи, закодированные «словами и комбинациями слов», более приближенными к «миру впечатлений». В качестве иллюстрации точки зрения Эйнштейна приведем следующую задачу.

Полицейский, находясь на дежурстве, заметил, как водитель автобуса движется в неправильном направлении по улице с односторонним движением, однако не

оштрафовал его. Почему?

Поскольку проблема сформулирована вербально, мы вынуждены оперировать множеством бессознательных допущений относительно этой задачи. В этом случае ключом к кажущейся аномальности ситуации становятся предположения, связанные со словами и комбинациями слов: «водитель автобуса» и «движется». Большинство людей допускают, что «водитель автобуса» находится внутри автобуса, а «движется» означает «ведет автобус». Если мы осознаем, что водитель автобуса мог просто идти по улице, кажущаяся аномальность ситуации исчезает.

Подход Эйнштейна подразумевал, что нужно определить наиболее визуально двусмысленные слова, такие как «движется». Затем следует попытаться сформировать символическую, но четкую когнитивную карту определяемого данной проблемой взаимодействия; построить его воображаемую визуальную конструкцию и рассмотреть ситуацию с перцепционных позиций водителя автобуса и полицейского. Чтобы построить четкую картину описываемой задачи (например, символический рисунок), вы должны в какой-то момент сознательно поместить водителя в автобус. В этом случае вероятность того, что допущение будет обнаружено, выше, чем если бы вы решали задачу сугубо вербально.

Упражнение: использование символических метафор для поиска и проработки базовых допущений

Подумайте, как бы вы решили следующую задачу.

Вы руководите предприятием «Б». Начальник административно-хозяйственного отдела управляет шестью бригадами по восемь человек, бригады возглавляют шесть бригадиров. Вы обеспокоены тем, что хозяйственники работают недостаточно эффективно. Фактически рабочие шести бригад склонны делать только то, что непосредственно касается их конкретных заданий. В результате вся работа и конкретные проекты отдела замедляются. Это положение вещей удастся преодолеть только в экстренных случаях. С другой стороны, вы знаете, что способности и компетентность этих сотрудников достаточно высоки и допускают более эффективное использование.

Как бы вы решили данную проблему?

Нарисуйте картину, которая отражает ваше понимание представленного в сценарии проблемного пространства, затем составьте и запишите короткое описание вашего подхода к решению вопроса. Картинка может быть выполнена как обычный рисунок, метафора или символическая репрезентация.

Когда закончите, пересмотрите сценарий, затем рисунок и собственный подход к проблеме. Определите, какие допущения или пресуппозиции содержатся в вашей репрезентации проблемного пространства.

Каковы были ваши допущения относительно «где», «когда», «что», «как», «почему» и «кто» проблемной ситуации?

Согласно вашим допущениям, эта проблема относится к категории «как сделать» или «хочу сделать»?

Согласно вашим допущениям, проблема заключается в мотивации? Организации?

Коммуникации? Это проблема руководства?

С чьей точки зрения вы строили карту? С точки зрения руководства? Начальника отдела? Бригадиров? Рабочих?

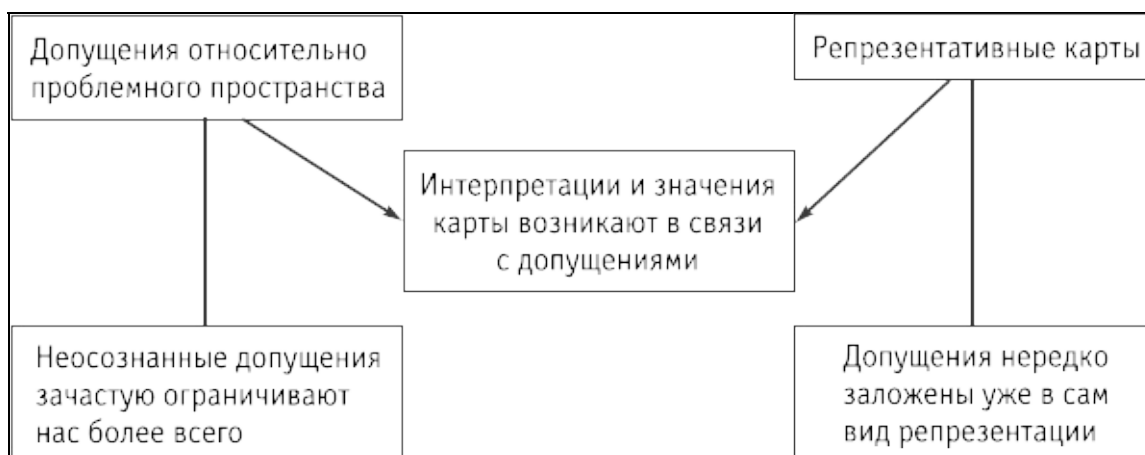
Каковы были ваши допущения относительно взглядов и ценностей руководителя предприятия? Начальника отдела? Бригадиров? Рабочих?

Каковы были ваши допущения относительно причины проблемы? Относительно руководителя? Начальника отдела? Бригадиров? Рабочих? Относительно факторов, связанных с другими отделами организации, не включенными в формулировку проблемы?

Какой вид визуализации системы и проблемы вы использовали?

Стимулировали ли вы мысленно какие-либо сценарии или взаимодействия?

РАЗДЕЛ 6.2. КАРТА А



Ключевые положения

Помимо способа репрезентации проблемного пространства, на креативность подхода к проблеме оказывают влияние наши допущения относительно проблемного пространства.

В целом наиболее ограничивающие допущения – те, которых мы не осознаем.

Значение ситуации возникает на основе соединения репрезентативной карты с рядом допущений.

Репрезентации сами по себе отражают допущения.

Одним из способов определить допущения является исследование пресуппозиций нашей репрезентативной карты ситуации.

Практикум

Приведите пример ситуации, в которой вы ограничиваете свою способность быть креативным из-за сделанного допущения.

Приведите пример ситуации, в которой вы проявили способность находить или воплощать решение, которое не стали использовать другие люди, обладающие другими допущениями.

Приведите несколько примеров допущений, которые а) способствуют креативности, б) препятствуют креативности.

Подумайте об обычной карте дорог. Какими допущениями вы должны запастись, прежде чем начинать интерпретировать карту и наделять ее значением?

Приведите пример карты, которую вы не смогли интерпретировать, потому что не знали, на чем строить допущения.

Раздел 6.3. Множественные точки зрения на проблемное пространство

Одна из мощных форм ко-креативности основана на том факте, что люди обладают различными картами мира. Способ, которым другой представляет вашу проблему, может автоматически предоставить тип мышления, отличный от создавшего проблему.

Следующее упражнение направлено на то, чтобы воспользоваться преимуществом естественного процесса ко-креативности. Оно называется интервидение (*intewision*). Супервизия (*supervision*) предполагает иерархические взаимосвязи между людьми; супервизор обеспечивает другим участникам «правильную карту». «Интервизия» предполагает, что все ее участники равны и единственно правильной карты не существует. Часть «-видение» обладает еще одним важным значением. Одна из целей упражнения – применить визуальные и символические мыслительные стратегии в групповом контексте.

Данное упражнение связано с влиянием, которое оказывает способ репрезентации и концептуализации проблемного пространства на нашу способность находить потенциальное пространство решения. Лучше всего выполнять его в группах по четыре человека, чтобы добиться оптимального уровня разнообразия.

Один из участников, «исследователь», описывает остальным членам группы проблему, над которой он или она работает. Когда описание завершено, все четверо рисуют символическую или метафорическую картину проблемы. Это может быть любой вид схемы или эскиза. К примеру, один человек нарисует собаку, сидящую на цепи; второй – группу символов, таких как прямоугольники, окружности и звездочки, и соединит их линиями и стрелками. Единственное, о чем можно сказать с уверенностью, – это то, что другие участники группы не представят проблему исследователя тем же способом, что и он сам. У каждого будет собственная карта проблемы.

Все участники должны работать индивидуально, не подглядывая в рисунки соседей. Таким образом, каждый, включая исследователя, рисует собственную картину, и в результате в группе должно оказаться четыре карты проблемного пространства. Затем члены группы показывают друг другу картины и обсуждают допущения, которые скрыты за различными рисунками и интерпретациями. Некоторые инструкции относительно типов допущений, которые следует проверять, вы найдете на последующих страницах данного раздела. Сравнение карт, нарисованных различными людьми, и допущений относительно проблемного пространства – хороший способ обогатить ваши представления относительно сути этого пространства и выявить другие допущения.

Это упражнение направлено на проработку репрезентации и расширение восприятия проблемного пространства. «Интервизоры» должны объяснить свои рисунки, не пытаясь дать решение проблеме. Они всего лишь объясняют собственные репрезентации и допущения, которые за ними стоят. Другими словами, цель интервизора – не в том, чтобы решить проблему исследователя, но скорее расширить его/ее восприятие проблемного пространства. Группа, тем не менее, не предпринимает попыток найти конкретное решение для проблемы исследователя. Определение пространства решения будет рассматриваться в отдельном упражнении. Таким образом, в данном случае интервизоры не пытаются подсказать исследователю пути решения его проблемы; они всего лишь показывают и комментируют способ собственной репрезентации проблемного пространства для данной ситуации. Разумеется, уже сам факт иной репрезентации может дать толчок к тому, чтобы восприятие проблемы исследователем начало меняться.

В заключение исследователь должен предоставить группе обратную связь, рассказав о том, как расширилась его собственная карта проблемного пространства. Исследователь формулирует проблему снова и описывает, каким образом изменилась его карта.

Подводя итоги:

1) исследователь описывает проблему, над которой он/она работает (не более пяти минут);

2) каждый участник, включая исследователя, рисует картину, или визуальную карту, проблемного пространства (не более пяти минут);

3) члены группы сравнивают картины, объясняют их и обсуждают скрытые за ними допущения. Дискуссию следует также ограничить по времени, примерно пять минут на человека.

Базовое предположение этого упражнения гласит: составление внешних карт в форме рисунков – эффективный метод для того, чтобы:

1) признать возможность построения разнообразных карт;

2) выработать множественные точки зрения на проблемное пространство.

Упражнение «Интервизия»

1. Исследователь описывает свою проблему или цель остальным участникам группы. Составьте лаконичное описание, короткий отчет, описывающий вашу проблему. Возможно, вам стоит записать его и поискать в описании ключевые слова, которые могут показаться особенно неоднозначными или проблематичными.

2. Каждый участник группы (включая исследователя) самостоятельно рисует картину, представляющую его/ее понимание проблемного пространства. Это может быть набросок, метафора или символическая репрезентация.

3. Члены группы обмениваются рисунками, сравнивают и комментируют их. Исследуйте убеждения, ценности и допущения, которые использовал каждый участник относительно собственной репрезентации рассматриваемого проблемного пространства.

Для каждого ключевого элемента картины (символа визуализации) задавайте вопрос: «Благодаря каким допущениям вы выбрали именно эту репрезентацию?»

Исследуйте допущения относительно проблемного пространства применительно к следующим областям:

• Каковы ваши допущения относительно «где», «когда», «что», «как», «почему» и «кто» проблемной ситуации?

• Какие элементы проблемы, согласно вашим допущениям, являются приоритетными?

• Согласно вашим допущениям, эта проблема относится к категории проблем «как сделать» или «хочу сделать»?

• Согласно вашим допущениям, проблема заключается в мотивации? Организации? Коммуникации? Роли лидера?

• С чьей точки зрения вы строили свою воображаемую конструкцию?

• Каковы были ваши допущения относительно взглядов и ценностей лиц, вовлеченных в проблему?

• Каковы были ваши допущения относительно причины проблемы?

• Каковы были ваши допущения относительно симптомов проблемы?

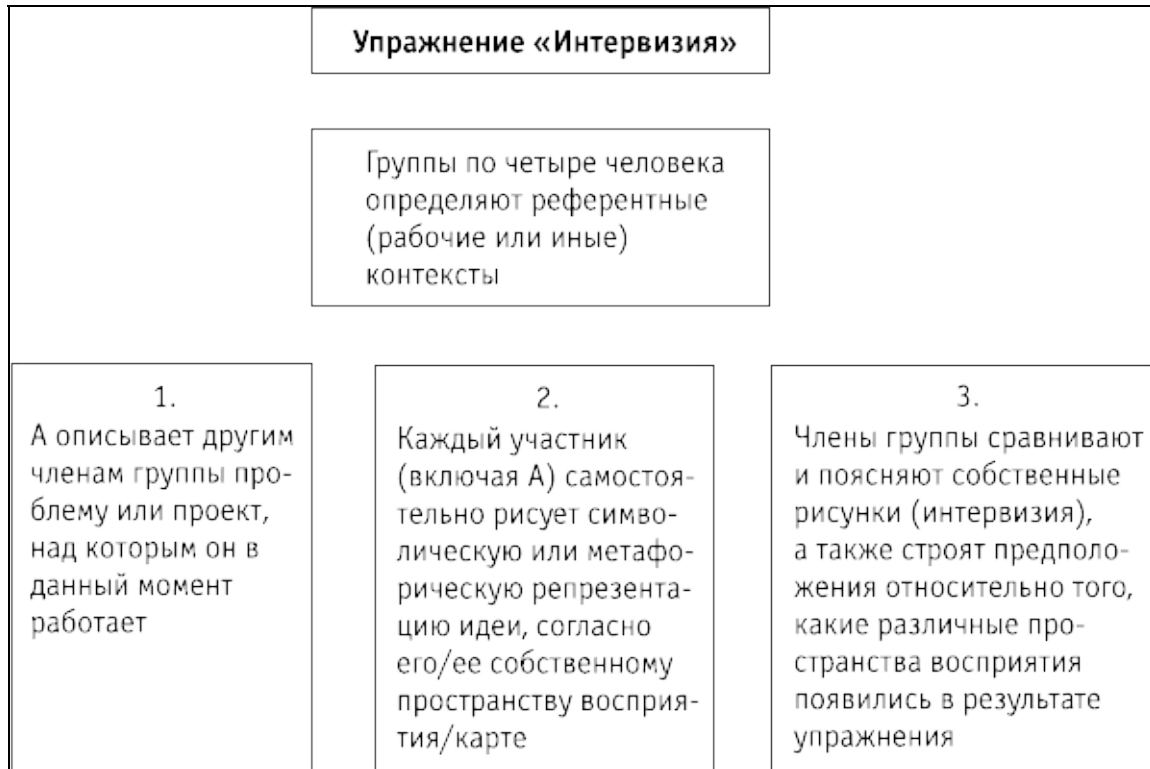
• Каковы были ваши допущения относительно результата проблемы?

• Каковы были ваши допущения относительно ожидаемых эффектов достижения этого результата?

• Какой вид визуализации системы и проблемы вы использовали?

- Стимулировали ли вы мысленно какие-либо сценарии или взаимодействия?
- На каких уровнях, согласно вашим допущениям, находятся ограничивающие факторы или препятствия:
 - Окружение (где, когда)?
 - Поведение (что)?
 - Способности (как)?
 - Убеждения и ценности (почему)?
 - Идентификация (кто)?

РАЗДЕЛ 6.3. КАРТА А



Ключевые положения

Одна из мощных форм ко-креативности основана на том факте, что люди обладают различными картами мира. Составление внешних карт в форме рисунков – эффективный метод для того, чтобы 1) признать возможность построения разнообразных карт и 2) выработать множественные точки зрения на проблемное пространство.

Способ представления вашей проблемы другим человеком может автоматически предоставить вам тип мышления, отличный от типа, создавшего проблему.

Сравнение карт, принадлежащих различным людям, и допущений относительно проблемного пространства – хороший способ обогащения восприятия этого пространства и выявления других допущений.

Практикум

Приведите примеры ситуаций, в которых вы получали бы выгоду от того факта, что другие люди обладают другими точками зрения на проблему.

Приведите пример случая, когда бы допущение того, что другой человек пользуется идентичной картой ситуации, порождало серьезные проблемы.

Вспомните случай, когда построение символической схемы или метафоры позволяло вам найти более креативный подход к проблеме. Приведите пример ситуации, в которую бы вы вложили гораздо больше усилий, чем другие, потому что пользовались иной картой.

Раздел 6.4. Влияние допущений и типа репрезентаций на решение проблем

Проблемное пространство определяется тем, какие части системы мы рассматриваем как релевантные для проблемы. Способ репрезентации проблемного пространства предопределяет тип проблемных и желаемых состояний, а также способ определения их. Различные виды репрезентаций расставляют в проблемном пространстве свои акценты и подчеркивают различные факторы и взаимосвязи. Кроме того, различные типы репрезентаций и репрезентативных каналов стимулируют различные типы мыслительных процессов. К примеру, ипостась критика с большей вероятностью будет вызвана словами, чем символическими образами.

Для репрезентации информации на различных уровнях эффективными оказываются различные формы карт.



Рис. 6.1. Формы карт

Чтобы придать значение конкретной проблемной ситуации, вам необходимо сделать *допущения* относительно проблемного пространства, в котором вы действуете. Различные допущения влияют на приоритетность и релевантность, которыми мы наделяем элементы проблемного пространства.

Наши репрезентации и допущения относительно проблемного пространства влияют на ряд ключевых элементов решения проблем (и подвержены обратному влиянию):

1. *Интерпретация информации или события.* Интерпретация – это форма вмешательства или заключений, подразумевающих образование связей и включение конкретной информации или события в различные схемы. Чаще всего такие вмешательства построены на допущениях относительно культурных традиций, установках, а также знании контекста. Проблема в том, что подобные допущения могут быть валидными только в узких социальных или исторических рамках. Из-за этого интерпретация значения сигналов и событий может существенно различаться.

2. *Полнота/доскональность охвата проблемного пространства.* Поскольку каждый из нас вынужден делать допущения, чтобы наделять значением события и информацию, может возникнуть вопрос: «Как минимизировать проблемы, вызванные неудачными допущениями или ошибочными интерпретациями?» Один из ответов связан с тем, насколько доскональным является охват возможного проблемного пространства. К примеру, в любой ситуации возможны различные перспективы, множественные точки зрения. Перспектива – один из ключевых элементов проблемного пространства. Другим таким элементом являются временные фреймы. Восприятие событий в различных временных фреймах может изменить значение, которое приобретают эти события.

3. *Порядок, в котором следует уделять внимание характеристикам/элементам проблемы.* Последовательность, в которой человек делает наблюдения и выводы, тоже может повлиять на итоговое заключение – особенно если выводы делаются один из другого. Некоторые умозаключения невозможно сделать до тех пор, пока не будут сделаны другие.

4. *Установление приоритета элементов/характеристик проблемы.* Влияние различных сигналов или элементов проблемы на формирование вывода или умозаключения, предопределяется не только их последовательностью, но также приоритетом или дополнительными акцентами, которыми мы их наделяем. Значимость различных сигналов варьирует в зависимости от восприятия их релевантности для проблемного пространства. К примеру, определенные сигналы могут давать указание на характер человека, другие предоставляют информацию о его состоянии, третьи обладают приоритетом в определении влияний окружающей среды.

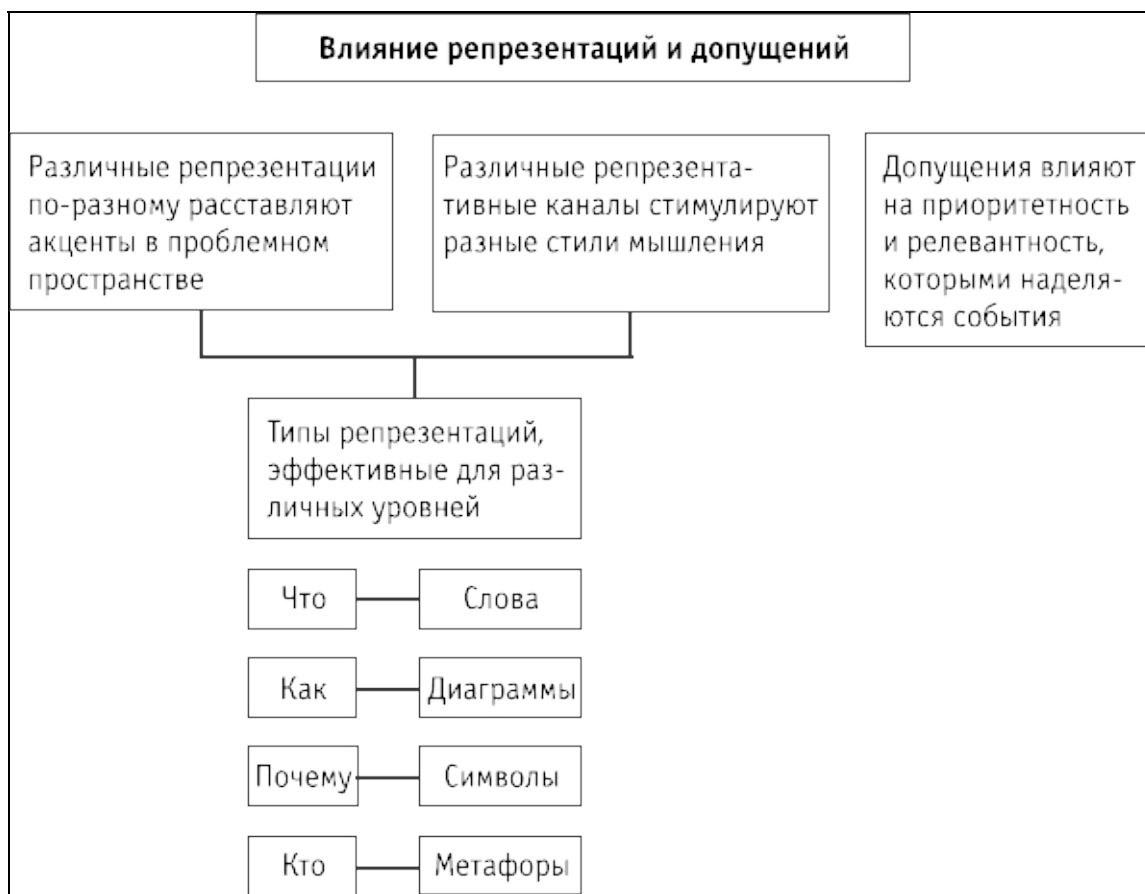
5. *Дополнительное знание о проблеме из источников, находящихся вне проблемного пространства.* Допущения, которые используются для наделения значением сигналов и характеристик, нередко являются производными от информации, касающейся данной проблемы, но источники ее напрямую не связаны с проблемным пространством.

6. *Степень включенности фантазии и воображения.* Другим источником знания, который расположен вне конкретного проблемного пространства, является *воображение*. Альберт Эйнштейн, который считал, что «воображение важнее знания», утверждал следующее:

«Знание того, что уже есть, не открывает дверь тому, что должно быть. Можно обладать максимально четким и полным знанием того, что уже существует, и все же не быть способным вывести из этого то, что должно быть целью человеческих устремлений... Наше существование и наши труды приобретают значение только посредством постановки подобной цели и соответствующих ценностей».

Решение проблем, основанное на воображении, обычно подразумевает создание образов возможных путей и последующее использование дедукции и наблюдений, позволяющих выбрать и подтвердить возможные сценарии.

РАЗДЕЛ 6.4. КАРТА А



Ключевые положения

Различные виды репрезентаций по-разному расставляют акценты в проблемном пространстве и придают особое значение различным факторам и взаимосвязям в этом пространстве.

Различные допущения влияют на приоритетность и релевантность, которыми мы наделяем элементы проблемного пространства.

Различные типы репрезентаций и репрезентативных каналов стимулируют различные типы мыслительных процессов (например, критик с большей вероятностью проявится как реакция на слова, чем как реакция на символические образы).

Различные формы карт оказываются эффективными для репрезентации информации на различных уровнях:

Что – слова

Как – диаграммы

Почему – символы

Кто – метафоры

Практикум

Подумайте о проблеме, над которой вы в данный момент работаете. Нарисуйте ее и объясните ваш рисунок кому-нибудь еще или целой группе. Попросите их нарисовать свою карту.

Подумайте о собственном рисунке. Есть ли там какие-либо элементы, которые не реализовывали своей значимости до тех пор, пока вы не начали их объяснять?

Сравните различные виды рисунков, которые появились в ходе упражнения. Какие акценты каждый из них расставляет в проблемном пространстве?

Как различные виды рисунков подчеркивают отдельные взаимосвязи и не затрагивают

других?

Как рисунки и символы расставляют приоритеты?

Каковы различные допущения членов группы, которые ведут к различным интерпретациям проблемы?

Какие виды рисунков и допущений, по-вашему, дают наибольший охват проблемного пространства?

Какие виды репрезентаций в наибольшей степени стимулируют «мечтателя»? «Реалиста»? «Критика»?

Что удивило или впечатлило вас в картах других людей? Какую пользу вы получили от других карт?

Какие типы карт наиболее эффективно представляют те или иные уровни (т. е. окружение, поведение, способности, убеждения, ценности и идентификацию)?

Глава 7

ЛАТЕРАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Обзор главы 7



Основные задачи главы 7

1. Представить и рассмотреть использование метафор и других методов латерального мышления, чтобы открыть и создать потенциальное «пространство решения».
2. Представить и рассмотреть процедуры, с помощью которых навыки латерального мышления могут применяться как индивидуальные или групповые процессы, позволяющие найти или раскрыть пространство решения для конкретной проблемы.
3. Вместе с читателями провести со-креативный **практикум**, направленные на применение процессов латерального мышления с целью расширения карт проблемного пространства и раскрытия пространств решения.
4. Помочь читателям понять и испытать конкретные преимущества метафор и стратегий латерального мышления в эффективном решении проблем, обсудить, каким образом процессы латерального решения влияют на репрезентативные карты и допущения относительно проблемного пространства.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 7.1. Раскрытие пространства решения

Представить различные способы раскрытия пространств решения посредством метафор и других методов латерального мышления.

Раздел 7.2. Процессы, способствующие креативности

Определить ряд процессов, с помощью которых навыки латерального мышления могут быть применены к конкретной проблеме, чтобы найти или раскрыть пространство решения.

Раздел 7.3. Упражнение: исследование различных допущений и режимов репрезентации

Описать со-креативный процесс применения латерального мышления с целью расширить карты проблемного пространства и раскрыть пространство решения. Обсудить, как именно эти процессы влияют на репрезентативные карты и допущения относительно проблемного пространства.

Раздел 7.4. Заключение: определяем состояния и маршрут внутри проблемного пространства. Модель SOAR

Представить базовые концептуальные элементы общего подхода к решению проблем, предусмотренного моделью SOAR.

Раздел 7.5. Заключение: определяем маршрут

Раскрыть понятие «переходное состояние», а также то, как с его помощью можно сформировать «маршрут», проходящий через различные аспекты проблемного пространства.

Раздел 7.1. Раскрытие пространства решения

Раскрытие пространства решения обычно достигается за счет изменения нашей точки зрения и стиля мышления, с тем чтобы последний отличался от того стиля мышления, которым была создана проблема. Базовой аксиомой для поиска пространств решения стало высказывание Эйнштейна о том, что «проблему нельзя решить с помощью того же стиля мышления, который ее создал». Если то, что вы делаете, или способ вашего мышления не работают, попробуйте что-нибудь другое! Именно поэтому развитие навыков латерального мышления представляется столь важным для обогащения восприятия и поиска пространств решения.

Метафора является, пожалуй, наиболее базовой формой латерального мышления. Нередко мы думаем о метафорах как о простых «иллюстрациях» реальности, однако наше восприятие реальности во многом подвержено влиянию глубинных метафор, согласно которым мы живем. Таким образом, мы зачастую организуем реальность согласно метафорам, а вовсе не наоборот. Метафоры дают нам простые, но основательно зашифрованные репрезентации базовых взаимосвязей. Нередко они оказываются наиболее эффективным способом представления вопросов, которые находятся на глубинных уровнях и связаны с ценностями и идентификацией.

Наше восприятие проблем и потенциальных решений в значительной степени подвержено влиянию точки зрения или ракурса, в котором мы воспринимаем проблему. НЛП различает три основных «позиции восприятия», с которых можно рассматривать проблемное пространство. Позиции восприятия связаны с основными точками зрения, которые можно принять с учетом взаимосвязей между вами и другими людьми.

1-я позиция: ассоциирована с вашей собственной точкой зрения, убеждениями и допущениями; это взгляд на внешний мир вашими глазами.

2-я позиция: ассоциирована с точкой зрения другого человека, его убеждениями и допущениями; подразумевает взгляд на внешний мир глазами других.

3-я позиция: ассоциирована с точкой зрения, которая находится вне взаимоотношений между вами и другим человеком – «позиция наблюдателя».

Еще один способ упростить изменение точки зрения – изменение либо:

- 1) внутренних стилей мышления, либо
- 2) внешних каналов репрезентации.

Когда мы говорим о чем-нибудь, мы используем вербальный канал внешних репрезентаций. Более визуальная или символическая форма внешней репрезентации будет включать в себя рисование или демонстрацию символов и диаграмм.

Внутренний стиль репрезентации может включать в себя визуализацию вместо использования вербальной логики или эмоций. Различные модальности репрезентации обладают различными преимуществами. Вербальный режим внутренних репрезентаций, к примеру, обладает большим количеством преимуществ в отношении того, как информация выстраивается в логическую последовательность. Визуальный канал нередко оказывается наилучшим способом синтезировать информацию в единое целое, или «гештальт». Выражение проблемы через физическое действие выявляет ее конкретные аспекты.

Креативность может быть усилена либо за счет «укрепления» слабых мест, либо путем

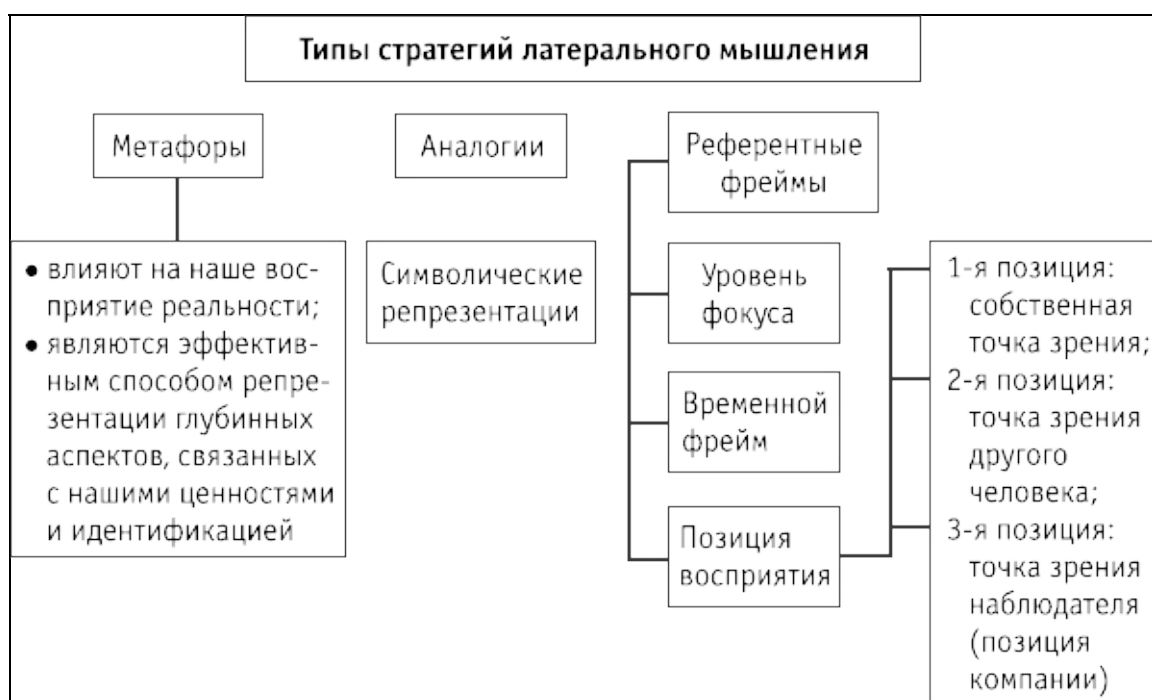
использования имеющихся преимуществ. Если для данного человека использование визуализаций нетипично, ему будет полезно попробовать мыслить с помощью образов. Если человек успешно справляется с визуализацией, акцентирование и обогащение этой способности также может стимулировать его креативность в определенных ситуациях.

Среди других способов изменения режима репрезентации:

1. Изменение состояния
2. Сдвиг фокуса на другие уровни
3. Изменение временного фрейма, в котором вы рассматриваете проблему.

Преднамеренное изменение уровней восприятия, точек зрения и временных фреймов – эффективный метод инициализации креативности и поиска новых пространств решения.

РАЗДЕЛ 7.1. КАРТА А



Ключевые положения

Развитие навыков латерального мышления – важный способ обогащения восприятия и поиска пространства решения.

Метафора – одна из базовых форм латерального мышления.

Наше восприятие реальности подвержено влиянию со стороны глубинных метафор, согласно которым мы живем (а не наоборот). Метафоры нередко оказываются наиболее эффективным способом репрезентации проблем глубинных уровней, которые относятся к ценностям и идентификации.

Сдвиг фокуса на другие уровни влияет на восприятие того, какие элементы проблемного пространства являются значимыми.

Восприятие проблем подвержено влиянию временного фрейма, в котором мы их рассматриваем.

На наше восприятие проблем существенно влияют точка зрения или ракурс, в которых мы рассматриваем проблему.

Позиции восприятия относятся к базовым точкам зрения, которые можно занять,

размышляя о взаимоотношениях между вами и другим человеком.

1-я позиция: ассоциирована с вашей собственной точкой зрения убеждениями и допущениями, взгляд на внешний мир вашими глазами.

2-я позиция: ассоциирована с точкой зрения другого человека, его убеждениями и допущениями; подразумевает взгляд на внешний мир глазами других.

3-я позиция: ассоциирована с точкой зрения, которая находится вне взаимоотношений между вами и другим человеком – «позиция наблюдателя».

Преднамеренное изменение уровней восприятия, точек зрения и временных фреймов – еще один эффективный способ найти новое пространство решения.

Практикум

Приведите пример того, как вы уже используете латеральное мышление.

Приведите пример метафор, которые имеют особенное значение для вас; для вашей работы; для вашего способа решения проблем.

Как вы думаете, какова глубинная метафора вашей компании?

Какие метафоры чаще всего используются в вашей компании?

Приведите пример чего-либо, что трудно выразить напрямую, но относительно легко – с помощью метафоры.

Приведите примеры того, как известные исторические фигуры (Иисус Христос, Эйнштейн и др.) использовали метафоры и процессы латерального мышления.

Приведите примеры ситуаций, в которых бы изменение восприятия временного фрейма открывало для вас новые альтернативы, которых вы ранее не осознавали.

Приведите примеры ситуаций, в которых изменение позиции восприятия открывало для вас новые альтернативы, которых вы ранее не осознавали.

Приведите примеры ситуаций, в которых изменение уровня концентрации открывало бы новые альтернативы, которых вы ранее не осознавали.

Раздел 7.2. Процессы, способствующие креативности

После того как проблемное пространство определено, можно исследовать пространство решения путем добавления новых элементов к существующей карте проблемного пространства или изменения этой карты каким-либо образом. Добавление новых перспектив (по принципу «примерить на себя шкуру другого человека») или взгляд на ситуацию с позиции восприятия какой-либо исторической фигуры или личного наставника могут принести новые идеи относительно потенциального пространства решения. Концентрация на другом уровне («кто», «почему», «как», «что», «где», «когда») способна изменить значение конкретной ситуации.

Метафорическая репрезентация – весьма распространенный и действенный способ стимулирования креативности, в том что касается репрезентации и решения проблем. Кроме того, это полезный инструмент для переноса ресурсов из контекста в контекст. Метафора стимулирует особый тип мышления, который может вывести нас на уровень абстракции, необходимый для переноса или применения ресурсов из другого контекста.

Проведение аналогий между существенно различающимися типами контекстов решения проблем может указать новые области решения проблем. К примеру, вы можете обнаружить, что, несмотря на то что катанием на лыжах вы занимаетесь самостоятельно, а работа в офисе предполагает участие многих других людей, эти два вида деятельности могут оказаться элементами какой-либо одной метафоры или аналогии. Можно провести аналогию между необходимостью уворачиваться от деревьев и рытвин на склоне и потенциальными помехами,

которые создают сотрудники вашего офиса.

Ограничивающие допущения или предположения можно также определить, если обращать внимание на микрометафоры внутри идиоматической речи, используемой тем или иным человеком (или свойственной данной культуре); это позволяет указать направление для новых метафор. Например, человек может говорить о проблеме коммуникации, пользуясь излишне агрессивной микрометафорой, такой как «битва». Если заменить эту метафору на что-либо менее агрессивное, например «толкотня», ему будет легче найти новые пространства решения. Аналогичным образом такая метафора управления, как «держаться за власть» может быть заменена на что-нибудь вроде «передать эстафету».

«Язык прирастает метафорой.

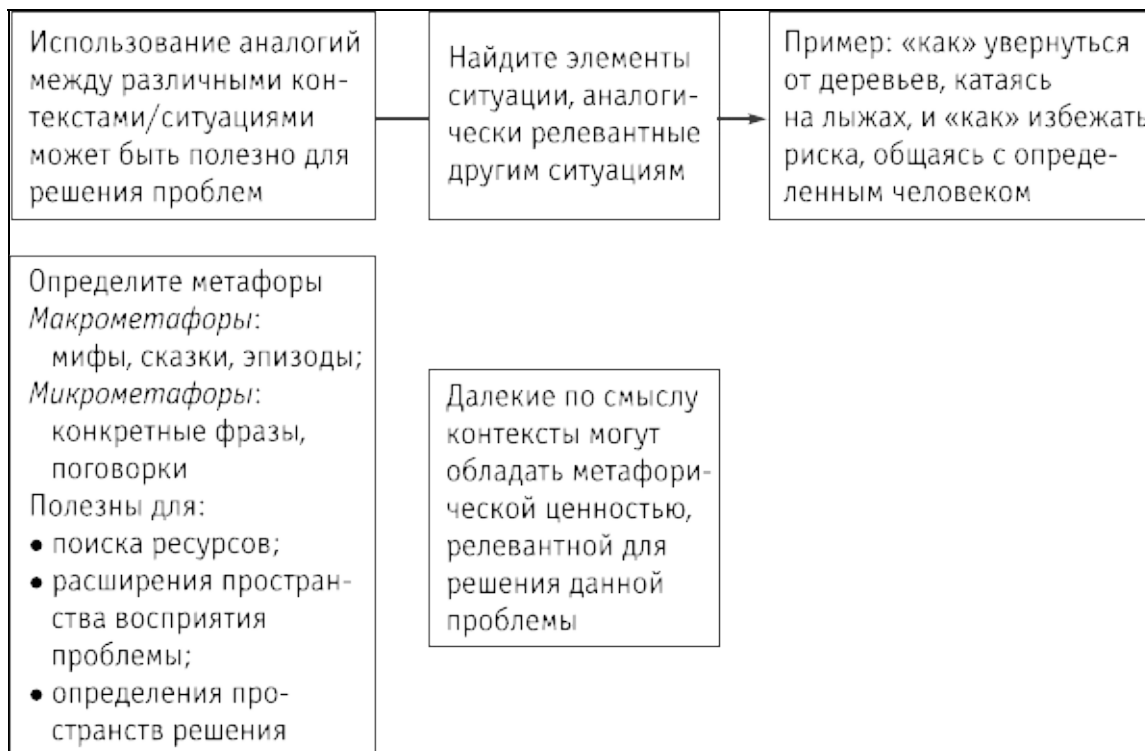
Лексикон языка... это конечный набор элементов, и только метафора позволяет растянуть его так, чтобы с его помощью можно было охватить бесконечный ряд обстоятельств и даже создать новые обстоятельства.

Теория... это метафора, стоящая между моделью и данными. Понимание в науке – это ощущение сходства между замысловатыми данными и знакомой моделью... понять что-либо – значит найти ознакомляющую метафору...»

Джулиан Джэйнс (Julian Jaynes)

The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind

РАЗДЕЛ 7.2. КАРТА А



Ключевые положения

После того как проблемное пространство определено, можно исследовать пространство решения путем добавления новых элементов к существующей карте проблемного пространства или изменения этой карты каким-либо образом.

Проведение аналогий между существенно различающимися типами контекстов решения проблем может указать новые области пространства решения.

Добавление новых перспектив (по принципу «примерить на себя шкуру другого человека») или взгляд на ситуацию с позиции восприятия какой-либо исторической фигуры или личного наставника могут принести новые идеи относительно потенциального пространства решения. Концентрация на другом уровне (кто, почему, как, что, где, когда) изменит значение конкретной ситуации.

Даже предложение сугубо метафорического решения может оказаться эффективным для раскрытия пространства решения.

Практикум

Подумайте о проблемной ситуации, над которой вы работаете. Создайте аналогию между этой ситуацией и чем-либо еще, существенно отличающимся от нее (к примеру, что общего между маркетинговой проблемой и процессом приготовления пищи?).

Подумайте, какой вид спорта будет наиболее метафорически релевантным для проблемной ситуации?

Рассмотрите проблемную ситуацию с различных точек зрения (первая позиция, вторая позиция, третья позиция).

Назовите человека, который являлся бы для вас уважаемым наставником, или кого-то, кто, на ваш взгляд, обладает чрезвычайно высокими креативными способностями.

Представьте теперь, что можете «влезть в его шкуру» и полностью принять его точку зрения, а также убеждения, ценности, допущения и когнитивные карты. Как изменится ваше восприятие проблемы и потенциальных решений?

Сконцентрируйтесь на проблеме так, «как если бы» это был только вопрос окружения.

Сконцентрируйтесь на проблеме так, «как если бы» это был только вопрос поведения.

Сконцентрируйтесь на проблеме так, «как если бы» это был только вопрос способностей.

Сконцентрируйтесь на проблеме так, «как если бы» это был только вопрос убеждений и ценностей.

Сконцентрируйтесь на проблеме так, «как если бы» это был только вопрос идентификации.

Что вы узнали благодаря нахождению на различных уровнях?

Измените временной фрейм, через который вы воспринимаете проблему. Растяните его – пусть он выйдет за пределы вашей жизни. Затем сделайте фрейм моментальным. Как различные временные фреймы влияют на ваше восприятие проблемы и потенциальных решений?

Раздел 7.3. Упражнение: исследование различных допущений и режимов репрезентации

Вернитесь в группу, в которой вы выполняли предыдущее упражнение. Теперь вам предстоит работать с составленными ранее картами репрезентации.

Фаза 1: расширение восприятия пространства решения

Каждый из трех интервьюеров должен помочь исследователю найти потенциальное пространство решения с помощью какого-то своего способа.

Задача участника № 1 – помочь исследователю найти временной фрейм, в котором он или она сможет воспринимать другие альтернативы или же рассматриваемые вопросы перестанут восприниматься как проблема.

1. Найдите временной фрейм, с которым связаны допущения или пресуппозиции исследователя. *Какие временные фреймы вы допускаете/предполагаете?*

2. Помогите исследователю изменить временной фрейм, в котором он или она действуют, – замените краткий срок длинным сроком, настоящее прошлым или ближайшее будущее отдаленным будущим, и т. п. *Что будет, если вы продлите/сократите его? Что будет, если вы включите туда больше/меньше прошлого/будущего?*

Участник № 2

Цель участника № 2 – помочь исследователю найти такую позицию восприятия или точку зрения, с которой он(она) сможет воспринять другие альтернативы или же рассматриваемые вопросы перестанут восприниматься как проблема.

1. Определите ряд позиций восприятия, которые используются или предполагаются исследователем. *Какие позиции восприятия вы допускаете/предполагаете?*

2. Помогите исследователю найти абсолютно новую точку зрения на проблему. Для этого может потребоваться идентификация личных наставников или того, кто воспринимается исследователем как человек, наделенный исключительными способностями к креативному решению проблем.

Участник № 3

Задача третьего участника – помочь исследователю сфокусироваться на другом уровне, так чтобы он/она смог(ла) воспринимать другие альтернативы или же рассматриваемые вопросы перестали восприниматься как проблема.

1. Определите уровень или уровни, на которых исследователь сконцентрирован в наибольшей степени. *Какой уровень (уровни) находится в центре внимания вашей карты (где, когда, что, как, почему, кто)?*

2. Помогите исследователю изменить логический уровень, с которого он или она рассматривает проблему, т. е. посмотреть на намерения или пресуппозиции, которые стоят за действием, а не на само действие, подумать о ценностях или мотивациях, ради которых он развивает данную способность, а не на саму способность, и т. п. *Что будет, если вы измените уровень концентрации?*

Этим вы поможете исследователю переключиться на другой уровень мышления, отличный от того, который и создал проблему.

Фаза 2: репрезентация нового пространства решения

1. Обсудите в группе допущения, убеждения или ценности, которые могут быть добавлены или изменены в кластере убеждений и ценностей, скрытом за подходом исследователя к проблеме. Рассмотрите, как эти изменения или дополнения изменят или обогатят восприятие проблемы исследователем.

2. Каждый член группы (включая исследователя, который выполняет это задание в последнюю очередь) составляет репрезентацию пространства решения, которое он или она полагает наиболее полезным для исследователя.

Для собственных репрезентаций члены группы могут:

- 1) создать новую карту,
- 2) добавлять новые элементы к предыдущей карте проблемного пространства,
- 3) добавлять новые элементы к карте проблемного пространства, составленной исследователем,
- 4) представить метафору или аналогию.

Упражнение. Применение символических метафор и латерального мышления в креативном решении проблем

Однажды мне довелось консультировать человека, ситуация которого чем-то напоминала описанную ранее проблему на предприятии. Мой клиент руководил проектом, ему подчинялась группа инженеров, занятых разработкой новых продуктов в технологической компании. Проблема, по его словам, заключалась в том, что в самом начале проекта он устраивал собрание членов команды, на котором четко и ясно объяснял своей команде тип продукта, над которым им предстояло работать, его предполагаемый внешний вид и характеристики. Затем он четко распределял роли и ответственность между членами команды. Затем он проверял, все ли сотрудники поняли задачу. Убедившись в том, что его инструкции понятны, руководитель объявлял начало работы над проектом. Однако результат был неизменным: с течением времени участники проекта, а следовательно и сам проект, становились все менее эффективными, работа замедлялась, возникали ошибки, которые руководитель вынужден был исправлять самостоятельно.

Я попросил клиента создать символическую метафору для проблемы. Он изобразил себя чем-то вроде источника света, маяка. Его воображение нарисовало яркие красноватые лучи, исходящие из его головы по направлению к членам группы, которых он представил себе кораблями в океане. Когда корабли оказывались вблизи, свет маяка указывал им направление, позволял избежать прибрежных скал. Однако если корабли уходили далеко, они теряли его свет из вида и сбивались с пути.

Затем мы начали искать допущения, которые были заложены в его описании проблемы, и их символическую структуру. Одним из важных допущений оказалось то, что свет был достаточен для навигации. Клиент осознал, что задача маяка – служить ориентиром и помогать тем, кто окажется поблизости, избегать крушений. Другое допущение заключалось в том, что корабли не обладают собственными источниками света и вынуждены всегда плавать в темноте.

Я попросил клиента занять позицию членов команды и представить себе, как они воспринимали его в качестве руководителя, его методы коммуникации. Клиент почувствовал, что, несмотря на то что сотрудники его уважали и понимали, четкость его представлений относительно плана и обязанностей, связанных с проектом, очевидно означала, что это был его проект, а не проект всех участников команды. Им недоставало энтузиазма, который появляется вместе с собственностью, – команда не идентифицировала себя с проектом. Более того: хотя каждый понимал инструкции, адресованные ему лично, общей карты проекта не было ни у кого. Понимая ситуацию на уровне информации, участники проекта не знали на самом деле, как их усилия согласуются с действиями других членов команды.

В результате я предложил клиенту изменить ряд допущений и саму воображаемую конструкцию, чтобы создать другой подход. Руководитель продолжал представлять себя маяком. Однако вместо того чтобы давать ярко-красные, но редкие вспышки, он начал излучать неяркий,

но постоянный розоватый свет. И через некоторое время небольшие розоватые и красноватые огоньки замерцали на бортах его кораблей. Если он светил достаточно долго, собственные огни появлялись на всех кораблях и разгорались все сильнее, корабли начинали указывать дорогу друг другу.

Впоследствии клиент воплотил этот символический план в жизнь, применив ряд приемов, изученных в данном разделе. Вместо того чтобы описывать проект четко и ясно, он теперь давал только самую общую идею проекта. Затем члены группы рисовали собственные картины в форме воображаемых конструкторов или символических метафор того, что, по их мнению, задумал шеф. После этого он просил всех сравнить и прокомментировать свои рисунки, а также исследовать допущения, которые появились у каждого относительно проекта, распределения ролей и ответственности. Поскольку руководитель проекта досконально продумал проект заранее, он выполнял роль скорее тренера или советчика и старался помочь всем членам группы раскрыть ключевые допущения или убеждения. Такой подход позволил не только решить множество проблем с мотивацией и концепцией, которые делали команду неэффективной: члены группы приняли эту идею за общий метод решения проблем.

РАЗДЕЛ 7.3. КАРТА А



Ключевые положения

Различные типы метафор, временных фреймов, уровней и точек зрения ассоциированы с различными допущениями и репрезентациями и выражаются через них.

Задача обогащения карты посредством латерального мышления заключается не в том, чтобы найти конкретное решение, но в том, чтобы раскрыть новое пространство решения.

В реальности решения возникают естественным образом из соединения элементов проблемного пространства (симптомы, причины, результаты, ожидание эффектов) с пространством решения.

Юмор – состояние, которое нередко ассоциируется с поиском новых и неожиданных пространств решения.

Кроме того, юмор способствует нетрадиционному мышлению и может оказаться полезным для креативного решения проблем.

Практикум

Проделайте это упражнение с проблемой, карту которой вы рисовали в предыдущей главе.

Какие способы обогащения пространства решения вы лично находите наиболее полезными?

Какие допущения или убеждения, на ваш взгляд, оказались наиболее эффективными? Какие типы репрезентаций?

Какой элемент модели *SCORE* сыграл наиболее значимую роль?

Что больше всего удивило вас в различных репрезентациях пространства решения?

Приведите пример того, как из пространства решения возникло совершенно неожиданное решение.

Приведите пример таких ситуаций, связанных с решением проблем, в которых позитивную роль сыграл юмор.

Какую роль играет юмор в изменении состояния? Нахождении новой точки зрения? Нахождении нового пространства решения?

Подумайте, как бы вы могли адаптировать некоторые из изученных процессов латерального мышления к вашей производственной реальности.

Раздел 7.4. Заключение: определяем состояния и маршрут внутри проблемного пространства. Модель *SOAR*

Модель *SOAR* представляет собой общую структуру обработки информации и решения проблем, разработанную специалистами по искусственному интеллекту. Изначально это была модель компьютерного программирования, с помощью которой предполагалось обучать компьютеры тому, как совершенствовать тот или иной навык эвристически, с опорой на имеющийся опыт. Экспертная система в терминах *SOAR* — это система, которая постоянно обучается, модернизируется и обогащает собственную карту проблемного пространства. Настоящий эксперт – не тот, кто знает единственный верный способ делать что-либо. Согласно закону необходимого разнообразия, эксперт постоянно изменяет, варьирует и модернизирует собственные способности.

Структура *SOAR* придумана для того, чтобы компьютеры с ее помощью научились решать комплексные задачи из области решения проблем, например при игре в шахматы. Компьютеры программировались не на то, чтобы знать, как нужно играть в шахматы, но скорее на то, чтобы учиться играть в шахматы на основе обратной связи от игры. Каждый раз, играя новую партию, компьютер узнает что-то новое. Таким образом, он постоянно повышает свою сообразительность. Этот процесс имеет большое значение для менеджеров и организаций – успех и компетенция являются функцией способности к постоянному обучению, а также

пополнению и расширению воспринимаемого спектра альтернатив.

Согласно модели *SOAR*, процесс целеориентированного изменения в организации или системе подразумевает движение от текущего состояния к желаемому через ряд промежуточных состояний, которые охватывают различные области проблемного пространства. Проблемное пространство связано со всеми физическими и нефизическими элементами, которые влияют на состояние компании или человека.

SOAR расшифровывается как Состояние-Оператор-И-Результат (*State-Operator-And-Result*), что определяет базовую петлю обратной связи при прохождении через проблемное пространство. По существу, модель *SOAR* является интеграцией модели *TOTE* с понятием проблемного пространства, которое задействует более широкую систему. Оператор изменяет текущее состояние по направлению к желаемому (или прочь от него). Результаты применения операторов запоминаются как набор правил «условие-действие», который состоит из а) доказательств для определения ключевых состояний внутри проблемного пространства и б) групп операторов, с помощью которых эти состояния можно изменять в нужном направлении.

К примеру, в шахматах проблемное пространство определено игровой доской, различными фигурами и ролями «оппонентов». Исходное состояние определяется положением фигур на доске. Целевое состояние – загнать короля противника в угол, поставив ему мат. Действиями являются разрешенные правилами ходы каждой из сторон. Компьютер продвигается к желаемому состоянию путем оценки и запоминания «контрольной» информации в форме приоритетов, которыми наделяются различные возможные ходы, основанные на текущем положении фигур. Приоритеты распределяются согласно вероятности успеха, соответствующей текущему положению на доске, а также количеству дозволенных ходов и уровню ценности, приписанному каждой конкретной фигуре.

Обзор модели *SOAR*

Способность ставить себе широкий спектр целей и достигать их является одним из основных признаков интеллекта. Модель *SOAR* — это программная модель искусственного интеллекта (*Artificial Intelligence, AI*), предназначенная для общего решения проблем. *SOAR* была разработана Алленом Ньюэллом Гербертом Саймоном и Клиффордом Шоу (Allen, Newell, Herbert Simon, Clifford Shaw) в 1950-х гг. и использовалась для создания компьютерных программ игры в шахматы; модель предполагала, что компьютер обучается самостоятельно в ходе игры, на опыте уже решенных проблем. Подобные программы и по сей день являются наиболее успешным применением искусственного интеллекта.

Согласно данной модели, вся психическая деятельность, посвященная полученному заданию, происходит на когнитивной арене под названием «проблемное пространство». Проблемное пространство, в свою очередь, складывается из набора состояний, которые описывают ситуацию в каждый конкретный момент, и набора операторов, которые описывают методы, которыми решающий проблему может менять ситуацию, переходя из одного состояния в другое. К примеру, в шахматах проблемное пространство будет представлять собой [ряд параметров, которые определяют] «шахматную партию» [такие параметры, как два игрока, доска и т. п.], состояние будет включать в себя конкретную расстановку фигур на шахматной доске, а операторами будут служить разрешенные ходы, такие как «пешка e2-e4)». Задача решающего проблему – найти такую последовательность операторов, которая выведет

его из заданного исходного состояния (к примеру, фигуры выстроены в ряд в самом начале партии) и приведет к заданному состоянию решения (король противника в положении мата) (Waldrop, 1988).

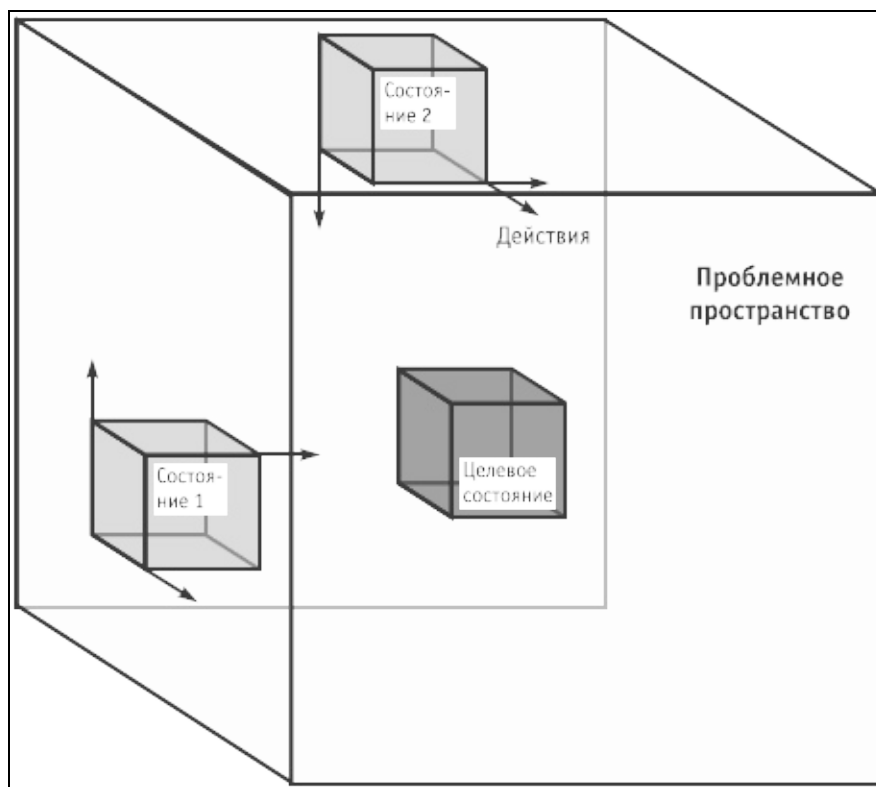


Рис. 7.1. Проблемное пространство

После того как все эти параметры определены, решающий проблему должен сформулировать стратегию управления, чтобы найти последовательность операторов, позволяющих пройти путь от стартового состояния к целевому. Для этого служит ряд наделенных приоритетами правил «условие-действие», имеющих форму «ЕСЛИ вы воспринимаете определенное состояние, ТОГДА применяйте определенную последовательность операторов».

Если процесс заходит в тупик, инициализируются субцели и субдействия (т. е. суб-TOTE), которые запоминаются как новые правила «условие-действие». Следуя этому курсу, решающий проблему двигается от стратегии «проб и ошибок» (метод новичков) через стратегию «поиск экстремума» (делать то, что кажется наилучшим в данный момент) к стратегии, включающей анализ целей и средств (эксперт).

РАЗДЕЛ 7.4. КАРТА А



Ключевые положения

Модель SOAR— общая структура для решения проблем, разработанная специалистами по искусственному интеллекту. Ее задачей первоначально было обучение компьютера тому, как обучаться эвристически, на опыте уже решенных проблем.

Экспертная система, в терминах модели SOAR, — это система, которая постоянно обучается, модернизируется и расширяет собственную карту проблемного пространства.

Практикум

Приведите примеры навыков, которые вы приобрели на собственном опыте (в отличие от навыков, полученных в результате специального обучения).

Воспользовавшись интуицией, определите виды учебных и креативных процессов, которые необходимы для обучения посредством опыта.

Как вы думаете, для приобретения каких навыков наиболее подходит именно опытный путь?

Подумайте о какой-либо области, в которой вы уже обладаете достаточной квалификацией.

Каким образом вы постоянно модернизируете и обогащаете способности, необходимые для поддержания этой квалификации?

<p>Базовые элементы <i>SOAR</i> Проблемное пространство: оно состоит из всех элементов, которые влияют на состояние «системы» — компании или проекта</p>	<p>Состояния:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Начать с текущего состояния («где мы находимся»). • Определить: <ul style="list-style-type: none"> ○ целевое состояние; ○ подходящие переходные состояния, позволяющие достичь целевого состояния 	<p>Операторы (и действия), которые изменяют состояния</p> <ul style="list-style-type: none"> • позволяют продвигаться к целевому состоянию; • преодолевать препятствия/сопротивление
<p>В чем заключается задача? Каковы релевантные персоны/роли? Каков релевантный временной фрейм? Какие уровни опыта имеют значение для этой задачи?</p>	<p>В шахматах целевым состоянием является мат противнику</p>	<p>В шахматах операторами служат ходы</p>

Ключевые положения

Согласно модели *SOAR*, процесс целеориентированного изменения в организации или системе подразумевает движение от текущего состояния к желаемому через ряд переходных состояний, которые охватывают различные области проблемного пространства.

SOAR расшифровывается как Состояние-Оператор-И-Результат и определяет основную петлю обратной связи, служащую для движения сквозь проблемное пространство.

В модели *SOAR* маршрут по сути является набором правил «условие-действие», который состоит из а) доказательств для определения ключевых состояний внутри проблемного пространства и б) кластеров операторов, которые позволяют изменять эти состояния по направлению к желаемому состоянию.

В любой организации «состояние» можно определить применительно к а) релевантным людям, точкам зрения и ролям, б) релевантному временному фрейму и в) релевантным уровням взаимодействия и изменения (окружение, поведение, способности, убеждения и ценности, идентификация).

Практикум

Вспомните случай, когда бы вам довелось участвовать в решении организационной проблемы. Воспроизведите стартовое состояние, целевое состояние, маршрут, состоящий из переходных состояний, и операторы, которые участвовали в идентификации и решении проблемы.

Подумайте о текущем проблемном состоянии в вашей организации. Какие личности/ роли, временные фреймы и уровни процесса задействованы в создании проблемного состояния?

Раздел 7.5. Заключение: определяем маршрут

Хорошим примером применения модели *SOAR* в индивидуальном решении проблем является процесс переноса *TOTE*. Стартовое состояние определяется ситуацией, в которой вы хотели бы проявить большую креативность. Целевое состояние определяется с помощью позитивного референтного опыта. Процесс переноса включает применение операторов в форме физиологических проявлений, изменения стиля мышления, методов внутреннего мышления, дополнений к действиям и доказательствам и т. п. с целью продвижения к целевому состоянию

внутри проблемного состояния, связанного со сложной ситуацией.

Модели *TOTE* и *SCORE* — это схемы, позволяющие описать состояния и маршруты переходных состояний. Понятия НЛП, связанные с когнитивными стратегиями, физиологией, метафорой и метапрограммами, являются операторами, служащими для изменения состояний. Процесс «группирования» – движения между макроуровневыми и микроуровневыми элементами – является базовым механизмом решения проблем и обучения для модели *SOAR*. Маршрут применительно к индивидуальной креативности определяется последовательностью и уровнем операторов, которые максимально эффективно приводят к креативному состоянию при наличии стартового состояния и контекста.

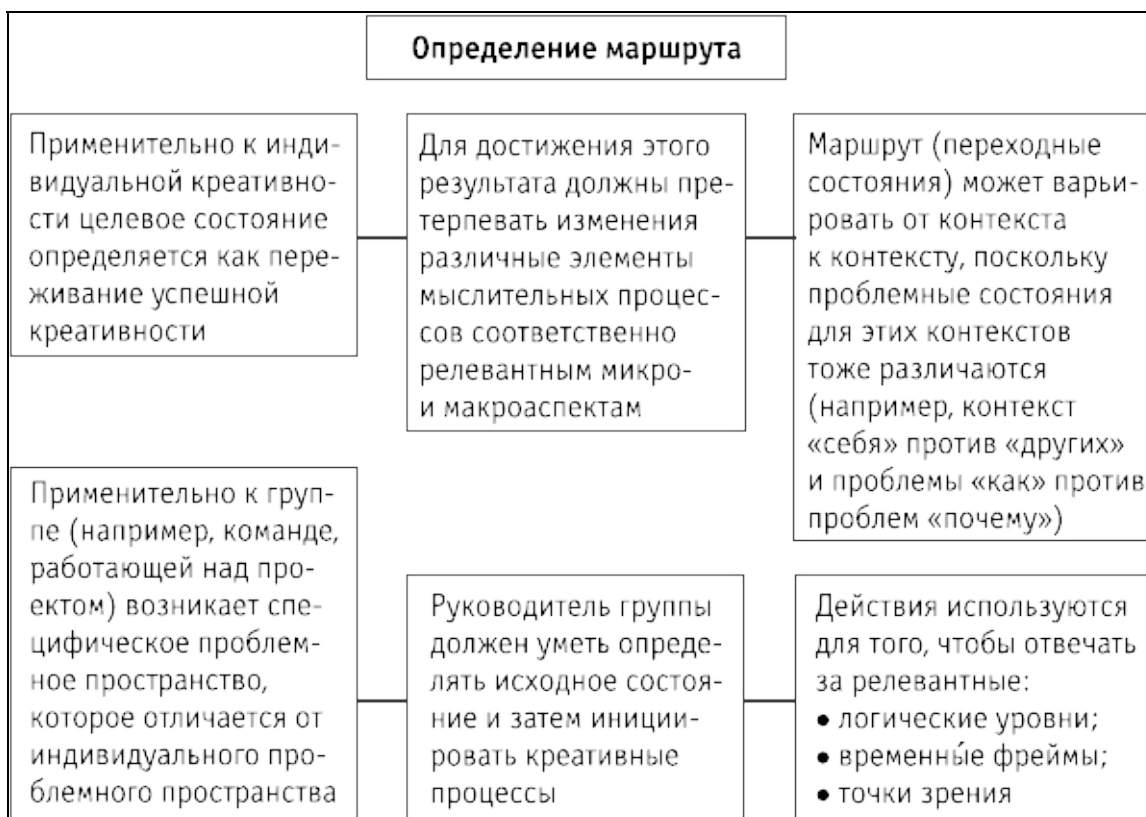
Модель *SOAR* применима также к групповой и организационной креативности. В группах проблемное пространство отдельных членов должно быть связано с проблемным пространством, нуждающимся в проработке со стороны группы или проекта, посредством синтеза и координации микрокарт и макрокарт. К примеру, команда, работающая над проектом, должна действовать внутри конкретного организационного проблемного пространства.

Применительно к креативности, менеджер должен вести группу от стартового состояния к целевому состоянию. Таким состоянием будет демонстрация продуктивного креативного процесса в контексте проблемного пространства, связанного как с задачей, так и с взаимоотношениями. В группе менеджер применяет такие операторы, как контекстуальные ограничения, временные фреймы, правила и т. п. Чтобы привести группу к целевому состоянию, руководитель группы или команды должен проявить креативность при определении маршрута и движении через промежуточные состояния.

НЛП предоставляет параметры (уровни, позиции восприятия и временные фреймы), которые позволяют определить состояния внутри организационной системы. «Состояние» организации может быть определено в терминах:

- 1) релевантные люди, точки зрения и роли, включенные в нее,
- 2) релевантные временные фреймы и
- 3) релевантные уровни взаимодействия и изменения (окружение, поведение, способности, убеждения и ценности, идентификация).

РАЗДЕЛ 7.5. КАРТА А



Ключевые положения

Применительно к групповой креативности проблемное пространство, с которым работают отдельные люди, должно быть связано с проблемным пространством, нуждающимся в проработке со стороны группы или проекта. Средства связи – синтез и координация микро– и макрокарт.

Процесс «группирования» – движения между макроуровневыми и микроуровневыми элементами – является базовым механизмом решения проблем и обучения для модели *SOAR*.

Даже для одного и того же целевого состояния маршруты могут различаться ввиду вариаций контекста и системы.

Руководитель группы или команды должен проявить креативность при определении маршрута и движении через промежуточные состояния.

Модели *TOTE* и *SCORE* в НЛП являются схемами, позволяющими определять состояния и маршруты промежуточных состояний.

Выделяемые НЛП уровни, позиции восприятия и временные фреймы представляют собой параметры для определения состояний внутри организационной системы.

Модели *ROLE*, *BAGEL*, метафоры и метапрограммы – операторы, позволяющие изменять состояния.

Практикум

Приведите пример случая, когда бы вы участвовали в решении организационной проблемы.

- Как проблемные пространства, с которыми работали отдельные личности, вовлеченные в решение проблем, согласованы и связаны между собой с целью эффективной работы с общим организационным проблемным пространством?

- Соотнесите модели *TOTE* и *SCORE* с тем, как определяются состояния и маршруты из промежуточных состояний.

- Соотнесите понятия уровней, позиций восприятия и временных фреймов со структурой состояний, которые составляют проблемное состояние, целевое состояние и маршрут. Какие из

этих понятий претерпели наибольшие изменения для достижения целевого состояния?

- Соотнесите модели *ROLE* и *BAGEL*, а также метафору с рядом специфических операций, использование которых для изменения восприятия или поведения различных людей способствовало достижению цели. Какие понятия оказались наиболее значимыми?

- Определите цель или задачу, которая значима для вас и которую вам приходится решать регулярно.

- Подумайте, как меняется проблемное пространство в связи с изменениями и вариациями внутри системы, в которой вы должны достичь своей цели.

- Какую роль играет креативность в последовательном достижении данной цели?

Часть III

УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЙ КРЕАТИВНОСТЬЮ

Обзор части III

Задачи части III:

1. Дать определение креативным процессам, протекающим в динамической системе группы или команды в рамках организации.
2. Определить и исследовать навыки, необходимые для управления взаимодействиями других в ситуациях, требующих креативного и инновационного мышления.

Часть третья состоит из двух глав.

Глава 8 «Динамика креативности при решении проблем в организациях» предоставляет набор понятий и инструментов, служащих для определения креативного процесса в контексте организации и организационных целей и проблем.

Глава 9 «Стимуляция и управление инновационным мышлением в группах и командах» определяет и исследует коммуникативные навыки, необходимые для передачи другим инновационных идей, а также для стимуляции креативного мышления в группе или команде. Дает определение и иллюстрирует навыки лидерства, необходимые для управления креативным циклом группы или команды в рамках организации.

Материал, представленный в части III, основан на ряде допущений относительно креативности, решения проблем и групповых процессов.

Допущения

Группы, команды и организации представляют собой естественные системы и следуют определенным принципам самоорганизации.

Креативный процесс включает в себя естественный цикл.

Ключевым элементом эффективной организационной креативности является управление промежуточными состояниями по всему маршруту цикла.

На креативность группы или команды влияет целый ряд процессов, протекающих на различных уровнях.

Для решения различных типов проблем и задач требуются различные типы стратегий креативности и решения проблем.

Основой стимуляции и управления креативностью в группе или команде является управление процессом коммуникации между членами группы.

В ходе коммуникации люди обмениваются вербальными и невербальными посланиями на разных уровнях.

Наиболее эффективным методом управления креативным процессом группы является пошаговый процесс признания и суммирования вкладов, сделанных отдельными членами команды.

Ключевыми критериями эффективного управления креативным процессом для группы или команды являются 1) полнота охвата проблемного пространства, 2) релевантность проблемному

пространству вопросов, на которые направлены усилия команды, и 3) сбалансированность личного вклада участников процесса, выполняющих различные роли и использующих различные стили мышления.

Глава 8

ДИНАМИКА КРЕАТИВНОСТИ ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Обзор главы 8



Основные задачи главы 8

1. Определить базовые типы проблем, которые возникают в связи с организационными изменениями.
2. Установить взаимосвязь между управлением маршрутом промежуточных состояний при организационном изменении и стадиями креативного цикла.
3. Определить и рассмотреть вопросы, связанные с организацией и координацией креативного процесса группы.
4. Определить базовые макропаттерны и стили мышления, релевантные для группового процесса.
5. Представить и рассмотреть способы стимулирования креативности и управления циклом креативности в группе.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 8.1. Типы проблем в группах и организациях

Провести различие между повторными и «девственными» проблемами, а также между различными видами действий и доказательств, необходимых для эффективного решения тех и других.

Раздел 8.2. Определение и согласование стилей мышления окружающих

Установить ряд ключевых элементов и вопросов, которые составляют проблемное пространство определения и согласования различных стилей мышления, присущих отдельным членам группы.

Раздел 8.3. Базовые установки и фильтры опыта (паттерны мета-программы)

Представить и дать определение базовым паттернам метапрограмм, а также роли, которую они играют в рамках группового или командного процесса, и влияния, которое они оказывают. Установить взаимосвязь между управлением маршрутом промежуточных состояний в организационном изменении и стадиями креативного цикла.

Раздел 8.4. Согласование целей, доказательств и действий в групповой креативности

Объяснить, как процесс *TOTE* функционирует в группе, определить ключевые моменты, связанные с согласованием различных элементов *TOTE* в групповом или командном креативном процессе.

Раздел 8.5. Управление креативным циклом группы

Определить и рассмотреть ряд ключевых вопросов, связанных с управлением креативным циклом группы.

Раздел 8.6. Достижение консенсуса в группе

Применить модели и понятия НЛП к ситуации управления, подразумевающей управление различными стилями мышления и установками членов группы для создания общей групповой цели.

Раздел 8.1. Типы проблем в группах и организациях

В организациях существует различие между повторными, «рекуррентными», и «девственными» проблемами. Различные типы проблем задействуют различные типы проблемных пространств.

Повторные проблемы – это непрерывные ситуации, в которых задачи и потенциальные вариации, связанные с проблемой, не слишком широки. Повторные проблемы обычно характеризуются меньшей сложностью и меньшим приростом изменений или корректировки. Согласно закону необходимого разнообразия, такие проблемы подразумевают относительно небольшое количество вариаций или гибкости.

Что касается «девственных» проблем, многие аспекты проблемного пространства либо не определены, либо непостоянны, – поскольку проблема либо оказывается абсолютно новой, либо сопровождается масштабными изменениями в том или ином аспекте более крупной системы, такой как рынок, политическая обстановка и т. п. «Девственные» проблемы характеризуются большей степенью неопределенности; они предполагают большую потребность во взаимодействии, коммуникации и общем понимании проблемного пространства для всех членов команды, работающей над ними.

Для эффективного решения этих типов проблем требуются различные виды групповых доказательств и операций. Доказательства разрешения повторных проблем, как правило, определяются в терминах конкретных результатов, которые необходимо достичь на последовательных этапах и в последовательные сроки. Доказательства для девственных проблем, как правило, определяются применительно к уровню консенсуса и интеграции различных индивидуумов и точек зрения на последовательных стадиях.

Повторные проблемы в целом требуют действий, связанных с анализом элементов проблемы и делегированием конкретных задач. «Девственные» проблемы обычно требуют действий, связанных с формированием команды, синтезом информации относительно элементов проблемы и генерацией новых точек зрения и множественных описаний проблемного пространства.

Оба эти типа ситуаций требуют применения креативности, однако наибольшее значение креативность приобретает при решении новых проблем в ситуациях, характеризующихся высокой степенью неопределенности. Поскольку при управлении креативностью применительно к «девственным» проблемам нам приходится иметь дело с абсолютной неопределенностью, цели и доказательства в этом случае сводятся к созданию общего понимания, консенсуса при определении проблем, определении результатов и обмену компетентностью и знаниями. С одной стороны, члены группы обладают общим опытом и пониманием ситуации. С другой стороны, группа пытается вырабатывать новые точки зрения, выявлять сильные стороны индивидуалов и использовать индивидуальную компетентность.

Степень и тип взаимодействия, необходимого для решения «девственной» проблемы, характеризуются большей интенсивностью, чем обычный подход в работе с повторными

проблемами. Это обуславливает возникновение в отношениях членов группы ряда особенностей, связанных с коммуникацией и отреагированием на сложность взаимодействий. В последующих частях книги нам предстоит исследовать действия, потенциально эффективные для управления этим видом взаимодействий применительно к конкурирующим *TOTE* задачи и взаимоотношений; иными словами – к созданию, продвижению и одновременно с этим эффективному решению проблемы.

Заключение: решение проблем в организациях

Подводя итоги, можно сказать, что для эффективного решения проблем руководителю необходима типология как проблем, так и подходов, которые могут быть оперативно связаны друг с другом.

Текущие проблемы – это те, с которыми руководителю приходится сталкиваться в ходе выполнения стандартных процедур для достижения конкретных результатов (например, продуктивность). Текущие проблемы можно далее разделить на:

- 1) проблемы в общем подходе и
- 2) ошибки или вариации процедур.

Последствия этих проблем и их влияние на результаты компании делятся также на:

1. Измеримые или количественные; те, которые можно разделить на ряд частей. *По сравнению с теми, которые являются*

2. Неизмеримыми, в большей степени качественными; например, качество сервиса.

«Девственными» называются проблемы, не имеющие прецедента в компании и ассоциированные с высокой степенью неопределенности как в том, что касается процедур, так и относительно результатов. «Девственные» проблемы, как правило, предваряются изменениями окружения или организационной системы. Чтобы успешно справляться с этим типом проблем, руководитель должен задействовать достаточное количество точек зрения и преодолеть неопределенность путем внедрения в группе общего понимания проблемы.

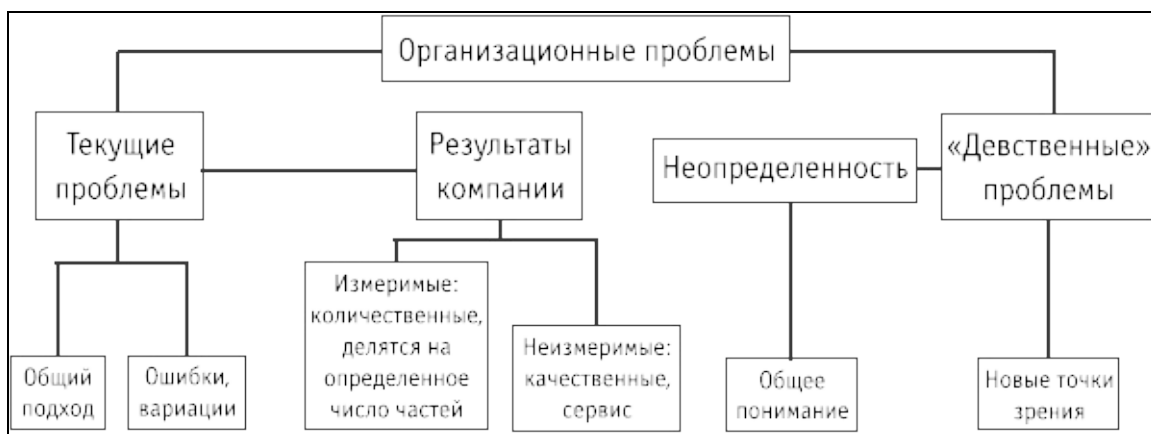


Рис. 8.1. Организационные проблемы

Текущие институциональные проблемы имеют тенденцию к линейности и структурированности. Действия здесь преимущественно включают группирование и анализ проблем в их составляющих частях и делегирование ответственности соответствующим подразделениям. Процедуры доказательства связаны с завершением конкретных этапов работы, расчетами по времени и крайними сроками.

«Девственные» проблемы более системны по своей природе. Действия в этом случае подразумевают более интерактивный латеральный подход, такой как поиск партнера или построение команды. Доказательства успеха измеряются степенью единомыслия в группе.

РАЗДЕЛ 8.1. КАРТА А



Ключевые положения

В организациях различают повторные и «девственные» проблемы.

Различные типы проблем задействуют различные типы проблемных пространств.

Повторные проблемы, как правило, характеризуются меньшей сложностью и меньшим приращением изменений или корректировки.

«Девственные проблемы» характеризуются значительной степенью неопределенности и требуют большего числа взаимодействий, коммуникации и общего понимания проблемного пространства для всех лиц, которые работают с этой проблемой.

Доказательства решения повторных проблем обычно описываются применительно к конкретным результатам, которые необходимо достичь на последовательных этапах в последовательные установленные сроки.

Доказательства решения «девственных проблем» обычно определяются применительно к

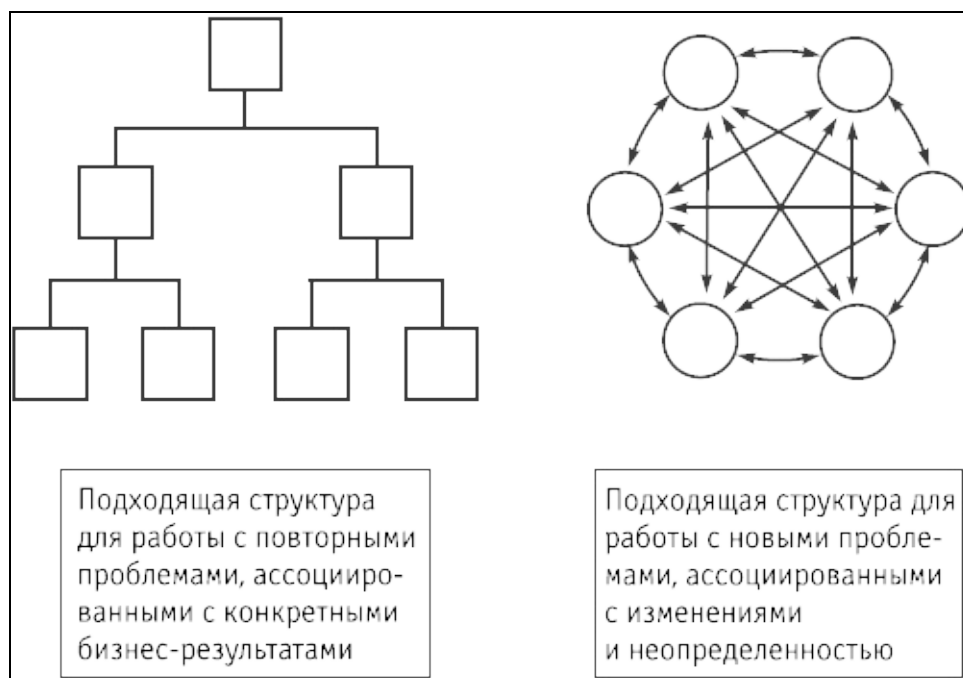
уровню единодушия и интеграции различных людей и точек зрения на последовательных стадиях.

Практикум

Приведите пример текущей, или возвратной, проблемы для вашей организации и сопоставьте его с новой, или «девственной», проблемой.

Как различаются эти типы проблем применительно к сложности, неопределенности и интеграции различных точек зрения?

РАЗДЕЛ 8.1. КАРТА Б



Ключевые положения

Повторные проблемы обычно требуют для своего решения действий, связанных с анализом элементов проблемы и делегированием конкретных заданий.

«Девственные проблемы» обычно требуют для своего решения действий, связанных с формированием команды, синтезом информации об элементах проблемы и выработкой новых точек зрения и множественных описаний проблемного пространства.

Оба эти типа ситуаций требуют применения креативности, однако наибольшее значение она приобретает при решении новых проблем в ситуациях, характеризующихся высокой степенью неопределенности.

Практикум

Определите ситуацию, в которой вам удалось, успешно управляя группой или командой, достичь решения повторной проблемы.

Какие виды доказательств и действий вы использовали для решения проблемы? Как именно вы управляли своей группой или командой?

Определите ситуацию, в которой вам удалось, успешно управляя группой или командой, достичь решения новой, беспрецедентной проблемы.

Какие виды доказательств и действий вы использовали для решения проблемы? Как именно вы управляли своей группой или командой?

Какие виды креативности вам пришлось применить в этих ситуациях? В какой ситуации, по вашему мнению, потребность в креативности оказалась выше?

Раздел 8.2. Определение и согласование стилей мышления окружающих

Эффективный групповой процесс всегда организован по принципу *TOTE*. Действия команды направлены на достижение цели, этим определяется задача команды, а ее эффективность оценивается относительно доказательств приближения к цели. Для эффективной работы важно, чтобы члены группы обладали общими целями и процедурами доказательства. Для креативного достижения различных целей команда *TOTE*, подобно отдельным людям, которые нуждаются в гибкости, должна располагать широким спектром разнообразных действий и операторов.

Различие видов способностей и стилей мышления для членов группы необходимо для выполнения различных функций и ролей при достижении поставленных целей. Эффективная группа осознает ценность разнообразных способностей и стилей мышления. Управление креативным процессом группы подразумевает способность идентифицировать и согласовывать стили мышления членов команды для наиболее эффективного достижения общей цели.

Управление креативным процессом группы включает в себя также согласование различных уровней переживания, таких как действия, планы, убеждения, ценности и роли. Креативность в группе – это многоуровневый процесс. В эффективной группе «что» будет связано с «как», «почему» и «кто». Иными словами, поведение группы займет свое место в контексте общего плана, набора ценностей и осознания ролевой идентификации или «духа коллектива». Поведение, не связанное с ценностями, представляет собой лишь «голую» технику. Это особенно важно понимать при изучении креативности и креативного решения проблем.

Иногда люди ошибочно концентрируются на поведенческом аспекте процесса, который когда-либо кем-либо был успешно воплощен. Однако затем их поведение отделяется от вдохновения, ценностей и убеждений, которые изначально были частью системы, и тогда люди всего лишь выполняют указанные движения. Методы становятся тривиальными или заменяются примитивными механическими реакциями. Креативная физиология, к примеру, оказывается просто набором движений, если при этом не оценивать «как» и «почему» этого поведения.

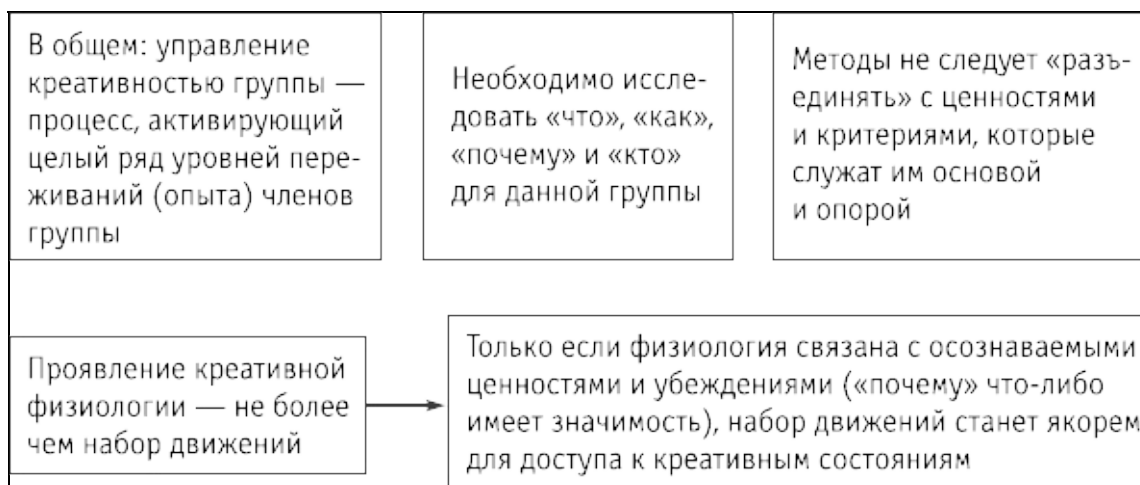
Процесс управления креативностью можно сравнить с процессом приготовления пищи. Менеджер подобен повару. Обычные методы креативности сконцентрированы на «что» и напоминают рецепт того или иного блюда. Стратегии креативности и управление креативностью требуют работы с «как» и «почему» этого процесса и тем самым похожи на обучение принципам приготовления пищи.

Значительная часть креативности естественным образом возникает из взаимодействия между различными уровнями процессов. Креативность группы подвержена влиянию как микроуровневых, так и макроуровневых процессов. Когнитивные стратегии и поведенческие паттерны влияют на отдельных членов группы на микроуровне. Однако группами управляет и более общий процесс, такой как «фрейм результата».

Нередко группа обладает такой динамикой, которая превосходит конкретные стили и наклонности составляющих ее людей. К примеру, вне зависимости от чьей-либо конкретной физиологии определенные общие когнитивные паттерны связаны с разными фазами креативного цикла. Важная часть управления группой на макроуровне относится к общей установке группы и ее членов. При управлении креативным процессом группы встает вопрос: как сохранить ее структуру и привычные установки ее членов, не создавая препятствий для проявления индивидуальных креативных способностей и оценивая их по достоинству.

НЛП предоставляет нам не только способы идентификации и калибровки индивидуальных микропроцессов, но и понятия, относящиеся к более общим паттернам человеческого взаимодействия и групповых установок. Эти паттерны носят название «метапрограммы». Метапрограммы – общий класс установок, связанных с тем, как люди сортируют информацию на макроуровне.

РАЗДЕЛ 8.2. КАРТА А



Ключевые положения

Различные виды способностей и стилей мышления поддерживают различные контексты, функции и роли.

Наиболее эффективным способом активации и ведения групповой креативности является введение членов группы в позитивные и активные состояния без вмешательства в их индивидуальные креативные способности.

Управление групповой креативностью – многоуровневый процесс. В эффективной группе «что» связано с «как», «почему» и «кто». Таким образом, поведение группы проистекает в рамках контекста конкретного плана, набора ценностей и чувства ролевой идентификации.

Практикум

Приведите пример ситуации, когда вы находились в составе группы, действия которой не были привязаны ни к какому конкретному плану или стратегии. С какими проблемами вам довелось столкнуться?

РАЗДЕЛ 8.2. КАРТА Б

<p>1. Поскольку разные люди обладают разными психическими процессами, в группе должны не только поощряться индивидуальные стили мышления, но и «умы» членов группы должны быть скоординированы и интегрированы</p>	<p>2. Существуют микроаспекты, которые стимулируют креативное поведение членов группы. Например, калибровка физиологических ключей и подстройка для установления раппорта</p>	<p>3. Более общие установки также могут быть стимулированы (например, при работе в фрейме результата). Эти установки полезны для креативности вне зависимости от микроаспектов креативных процессов</p>
<p>4. Существуют различные классы базовых установок (метапрограмм)</p>	<p>5. Они связаны с тем, как человек сортирует информацию, на основании которой впоследствии активирует психическую программу и начнет действовать</p>	<p>6. Подобные базовые установки (метапрограммы) можно без труда отыскать как в собственной практике, так и в практике окружающих</p>

Ключевые положения

Управление креативным процессом группы обладает микро– и макроаспектами.

Когнитивные стратегии и поведенческие паттерны влияют на отдельных членов группы на микроуровне.

Метапрограммы – это общие классы установок, связанные с тем, как мы сортируем информацию на макроуровне.

Практикум

Приведите пример случая, когда вы находились в составе группы, действия и/или стратегия которой не были связаны ни с каким конкретным планом или задачей. С какими проблемами вам довелось столкнуться?

Приведите пример случая, когда вы находились в составе группы, в которой не были четко прописаны роли и идентификация участников. С какими проблемами вам довелось столкнуться?

Раздел 8.3. Базовые установки и фильтры опыта: паттерны метапрограмм

Во многих смыслах метапрограммы в НЛП представляют собой более общие версии ряда процессов, рассмотренных нами на предыдущих страницах книги. Паттерны метапрограмм – это описания способов работы с проблемным пространством или его элементами.

Как и в случае с другими инструментами НЛП, один и тот же паттерн метапрограммы можно применять вне зависимости от контекста и содержания. Кроме того, метапрограммы не являются взаимоисключающими и могут использоваться одновременно в любых пропорциях.

Паттерны метапрограмм

Приступая к решению проблемы, можно сделать акцент на направление к *чему-либо* или

прочь от чего-либо, а также в той или иной пропорции совместить оба подхода. В группе проблема может рассматриваться с различной степенью «проактивности» и «реактивности».

Размер групп информации, на которые раскладывается проблема при анализе, зависит от уровня конкретизации или обобщения, на котором человек или группа анализируют проблему или проблемное состояние. Ситуации можно рассматривать, варьируя степень детализации («мик로그руппы информации») или обобщения («мак로그руппы информации»).

Проблемные ситуации можно исследовать, имея в виду долгосрочный, среднесрочный или краткосрочный временной фрейм, а также контекст прошлого, настоящего или будущего. *Временной фрейм*, внутри которого мы рассматриваем проблему или желаемый результат, может оказать значительное влияние на способ интерпретации и подхода к проблеме. Решения также могут быть долгосрочными и краткосрочными.

Некоторые стремятся искать решения скорее в истории, в прошлом, нежели в будущем. Хорошим примером является разница между бывшим Президентом Советского Союза Михаилом Горбачевым и участниками путча, предвзявшего распад Советского Союза. Первый пытался подготовиться к будущему, последние пытались сохранить прошлое.

Проблемы и результаты можно рассматривать относительно выполнения *задачи*, или относительно *вопросов взаимоотношений*, таких как «власть» и «присоединение». Вопрос сбалансированности акцентов (на задачу и на взаимоотношения), без сомнения, является для менеджеров ключевым элементом решения проблем. При выполнении задачи можно акцентировать цели, процедуры или альтернативы. К аспектам взаимоотношений можно подходить, варьируя акценты на собственной точке зрения, взглядах других или контексте («компания», «рынок» и т. д.).

Проблему можно исследовать путем сравнения сходств (*согласование*) или различий (*рассогласование*) элементов проблемы. Микрокогнитивные паттерны на индивидуальном уровне могут быть выражены на макроуровне или уровне группы в терминах *общего стиля мышления*. Видение, действие, логика и эмоция – более общие выражения визуализации, движения, вербализации и ощущения.

Различные подходы и стили решения проблем характеризуются различными кластерами и последовательностями паттернов мета-программ при различном их соотношении. Один человек будет на 80 % сфокусирован на взаимоотношениях и на 20 % – на задаче, при этом 70 % его рассуждений будут касаться долгосрочных прогнозов, и лишь 30 % – краткосрочных. Другой человек может направить на решение задачи 90 % усилий и при этом мыслить преимущественно в терминах краткосрочных решений.

Различные кластеры паттернов метапрограмм с очевидностью охватывают различные области проблемного пространства. В этом отношении правильных и неправильных метапрограмм не существует. Скорее, можно говорить об их эффективности при решении проблем, которая связана со способностью охватывать метапрограммами пространство, достаточное для адекватной работы с проблемой.

Различные виды деятельности требуют различных установок и подходов. Некоторые действия акцентируют нашу способность концентрироваться на мик로그руппах, деталях. Другие требуют способности видеть общую картину («лес за деревьями»). Различные фазы креативного цикла группы или команды могут активизировать различные стили мышления. Следовательно, конкретные установки или кластеры паттернов метапрограмм могут оказываться более или менее выгодными на разных стадиях одного и того же группового процесса. Концентрация на результате, а не на процессе может оказаться либо подспорьем, либо помехой креативности – в зависимости от момента. Некоторые фазы процесса требуют достижения единодушия, на других стадиях важно поощрять различия точек зрения.

Процесс решения проблем в организации или группе подразумевает определение и управление рядом переходных состояний посредством макропетли обратной связи, состоящей из ряда микропетель. Эффективное управление переходными состояниями включает в себя применение креативного цикла как на микро-, так и на макроуровне.

На макроуровне цикл «мечтатель, реалист и критик» может служить для определения базовых элементов переходного маршрута, направленного на достижение желаемого состояния.

Стадия мечтателя служит для выработки и выбора целевого состояния.

Стадия реалиста связана с определением и воплощением маршрута переходных состояний для достижения целевого состояния.

Стадия критика обеспечивает оценивание и обратную связь относительно приближения к цели согласно организационным и личным критериям.

В целом, фаза мечтателя чаще всего ориентирована на долгосрочное будущее. Она подразумевает мышление в терминах «общей картины» и более крупных «групп» для создания новых альтернатив и вариантов.

Фаза реалиста в большей степени ориентирована на движение к будущему и оперирует более коротким временным фреймом, чем фаза мечтателя. Реалист обычно сконцентрирован на действиях и процедурах.

Фаза критика включает логический анализ маршрута с целью выявления ошибок и потенциальных опасностей, которых следует избегать. В этой фазе необходимо рассматривать как долгосрочные, так и краткосрочные вопросы; потенциальные источники проблем могут обнаружиться как в прошлом, так и в будущем.

Различные подходы и стили решения проблем обладают различными ценностями на различных стадиях креативного цикла. На стадии мечтателя, к примеру, может оказаться выгодным непосредственное мышление в терминах «общей картины» и долгосрочного временного фрейма. В фазе реалиста больше пользы может принести концентрация на краткосрочных действиях. Фаза критика предполагает логическую оценку деталей применительно к конкретной задаче.

С этой точки зрения управление креативным процессом группы по существу представляет собой подстройку с ведением, которая осуществляется посредством различных паттернов метапрограмм и позволяет членам группы находить «недостающие звенья» и расширять восприятие проблемного пространства.

Заключение: решение проблем и метапрограммы

Итак, паттерны метапрограмм полезны для того, чтобы думать и говорить о различных способах «пунктуации» и восприятия проблемного пространства.

Паттерны метапрограмм, связанные с решением проблем в организациях

1. Подход к проблеме

1) Движение к позитивному – проактивность

2) Движение от негативного – реактивность

2. Размер «группы»

1) Крупные группы – обобщения

2) Мелкие группы – детали

3. Временной фрейм

1) Краткосрочный – долгосрочный

2) Прошлое – настоящее – будущее

4. Подход к решению проблем

1) Задача (достижение)

А. Альтернативы – цели Б. Процедуры – действия

2) Отношения (власть, присоединение)

А. Я – я, мне, мое

Б. Другой – ты, его, их

В. Контекст – мы, компания, рынок

5. Способ сравнения

1) Согласование (подобия) – единодушие, консенсус

2) Рассогласование (различия) – конфронтация, противопоставление

6. Стиль мышления

1) Видение

2) Действие

3) Логика

4) Эмоция

РАЗДЕЛ 8.3. КАРТА А

Метапрограммы		
1.	2.	3.
<p>При решении проблемы можно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • двигаться «от чего-либо» или «к чему-либо», или совмещать эти подходы; • быть «проактивным» или «реактивным» 	<p>Анализируемая ситуация может быть описана в терминах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • деталей — мелких информационных фрагментов, «групп»; • обобщений — более крупных информационных «групп» 	<p>Любой предмет можно исследовать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • применительно к «краткосрочному» или «долгосрочному» временному фрейму; • в связи с прошлым, настоящим, будущим или любой их комбинацией
4.		5.
<p>При решении проблем аспекты этих проблем можно рассматривать в отношении к:</p> <ul style="list-style-type: none"> • задаче (ценность результата); • альтернативам — целям; • процедурам — действиям; • отношениям (ценность власти или присоединения); • точкам зрения: <ul style="list-style-type: none"> ○ субъекта (я, меня); ○ другого (ты); ○ контекста (мы, компания, рынок) 		<p>Ситуации можно сравнивать между собой путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рассогласования на основе различий (конфронтация); • согласования на основе сходства (консенсус)
		6.
		<p>Думать можно в терминах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • видения — действий; • логики — эмоций

Ключевые положения

При решении проблемы можно делать акцент на движение «вперед», по направлению к чему-либо или «прочь от чего-либо» либо использовать оба эти подхода в той или иной пропорции. Это значит, что проблему можно рассматривать, варьируя соотношение проактивности и реактивности.

Проблемную ситуацию можно анализировать также, варьируя степень детализации и обобщения (мелкие и крупные элементы информации).

Проблемную ситуацию можно исследовать с опорой на долгосрочный, среднесрочный или краткосрочный временной фрейм, а также в контексте прошлого, настоящего или будущего.

Проблемы можно рассматривать применительно к элементам, связанным с выполнением задачи, или вопросам, связанным с отношениями, таким как власть и присоединение.

При выполнении задачи акцент может ставиться на цели, процедуры или альтернативы.

Вопросы взаимоотношений могут рассматриваться с точки зрения самого субъекта (Я), других или контекста («компания», «рынок» и т. п.).

Проблему можно исследовать с целью поиска сходства (согласование) или различий (рассогласование) в проблемных элементах.

Практикум

Приведите примеры ситуаций, в которых бы вы подходили к решению проблем с точки зрения движения к желаемой цели или движения прочь от трудностей.

Приведите примеры того, как вы анализировали проблему, концентрируясь на деталях (мелкие элементы информации) или обобщениях (крупные элементы информации).

Приведите примеры того, как вы исследовали проблемную ситуацию, опираясь на долгосрочный, среднесрочный или краткосрочный временные фреймы, а также в контексте прошлого, настоящего или будущего.

Приведите примеры того, как вы рассматривали проблему, концентрируясь на выполнении задачи. А теперь найдите примеры, в которых вы концентрировались бы на взаимоотношениях.

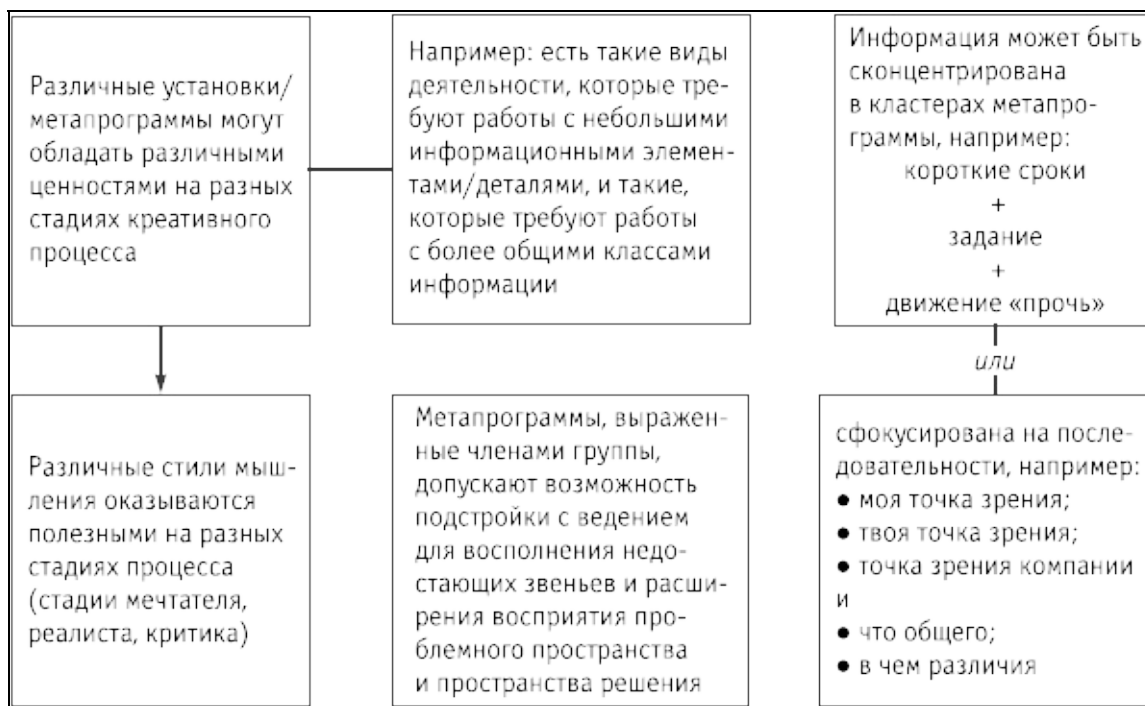
Подумайте, в чем разница между выполнением задачи посредством концентрации на цели и концентрацией на самой процедуре.

Подумайте, каково это: рассматривать проблему с собственной точки зрения? С точки зрения других? Контекста («компания, рынок» и т. п.)?

Приведите пример того, как вы решали проблему путем сравнения элементов и поиска сходства (согласование) или различий (рассогласование).

Подумайте, каково это: решать проблему путем концентрации на видении, действии, логике, эмоции. В чем разница между этими методами? Каковы преимущества каждого из этих подходов?

РАЗДЕЛ 8.3. КАРТА Б



Ключевые положения

Стратегии решения проблем могут акцентировать различные комбинации видения, действия, логики или эмоций.

Различные паттерны метапрограмм охватывают различные области проблемного пространства.

Различные подходы и стили решения проблем могут характеризоваться различными кластерами и последовательностями паттернов метапрограмм в той или иной пропорции.

Управление креативным процессом группы подразумевает подстройку с ведением для

различных паттернов метапрограмм членов группы; цель этого – восполнить недостающие звенья и расширить восприятие проблемного пространства.

Практикум

Приведите пример того, как паттерны метапрограмм отражены в различных организационных функциях и ролях. Найдите примеры паттернов метапрограмм в стилях различных культур.

Подумайте, какой тип пространства охватывают различные паттерны метапрограмм.

Какие кластеры паттернов вы ассоциируете с различными стадиями креативного цикла?

Какие кластеры метапрограмм вы считаете наиболее эффективными для определения симптомов? Определения причин? Установления результатов? Прогнозирования последствия? Определения ресурсов?

РАЗДЕЛ 8.3. КАРТА В



Ключевые положения

Паттерны метапрограмм представляют собой описания различных способов подхода к проблемному пространству или его элементам.

Метапрограммы не являются взаимоисключающими, они могут проявляться одновременно в различных пропорциях.

Метапрограммы не бывают правильными или неправильными; их успешность при решении проблем зависит скорее от нашей способности охватывать ими пространство, необходимое для адекватной работы с проблемой.

Практикум

Приведите примеры проблем, которые вам доводилось решать самостоятельно или в группе. Какие паттерны метапрограмм, по вашему мнению, оказались наиболее полезными для поиска решения в каждый конкретный момент?

Подумайте об окружающих вас сотрудниках. Какие метапрограммы особенно часто использует каждый из них?

Какие паттерны метапрограмм кажутся наиболее ясными и знакомыми? Какие – наиболее чуждыми?

Какие виды метапрограмм, присущих окружающим, представляются вам наиболее осложняющими взаимодействие?

РАЗДЕЛ 8.3. КАРТА Г



Ключевые положения

Процесс решения проблем в организации или группе включает в себя определение ряда переходных состояний и управление ими посредством макропетли обратной связи, которая состоит из нескольких микропетель.

Эффективное управление переходными состояниями включает в себя применение креативного цикла как на микро-, так и на макроуровне.

На макроуровне цикл «мечтатель, реалист и критик» может использоваться для определения базовых элементов маршрута переходных состояний, ведущего к желаемому состоянию.

Этап мечтателя задействован в выработке и выборе целевого состояния.

Этап реалиста служит для определения и воплощения маршрута переходных состояний, ведущего к желаемому состоянию.

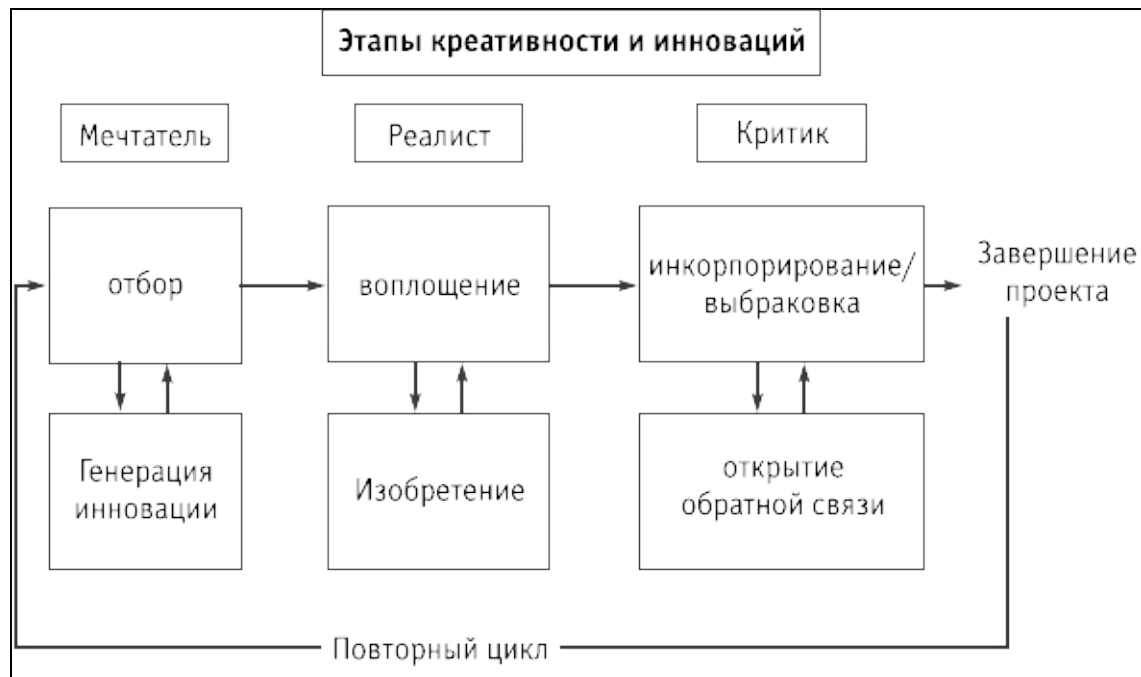
Этап критика способствует оценке и обеспечению обратной связи в связи с продвижением по направлению к целевому состоянию.

Практикум

Вспомните случай, когда бы вы участвовали в решении организационной проблемы.

Определите, как на макро– и микроуровнях применялся цикл «мечтатель – реалист–критик».

Подумайте, какие виды процессов были задействованы в а) формировании и выборе целевого состояния, б) установлении маршрута и продвижении к целевому состоянию и в) оценке прогресса.



Ключевые положения

На микроуровне цикл «мечтатель, реалист и критик» может – в терминах элементов *TOTE* и кластеров метапрограмм – быть адресован конкретным вопросам и отдельным лицам, задействованным в движении из одного переходного состояния в другое.

Практикум

Приведите пример специфических вопросов, связанных с движением по различным переходным состояниям в рамках достижения организационных целей.

Как применить цикл «мечтатель, реалист и критик» к движению из одного переходного состояния в другое?

Раздел 8.4. Согласование целей, доказательств и действий в групповой креативности

Паттерны метапрограмм относятся к способу, которым мы устанавливаем различные функции *TOTE* и оперируем ими. Эти паттерны влияют на масштаб и стиль приложения конкретного креативного усилия. На рисунке, приведенном ниже, суммированы некоторые взаимосвязи между паттернами метапрограмм и элементами *TOTE*.

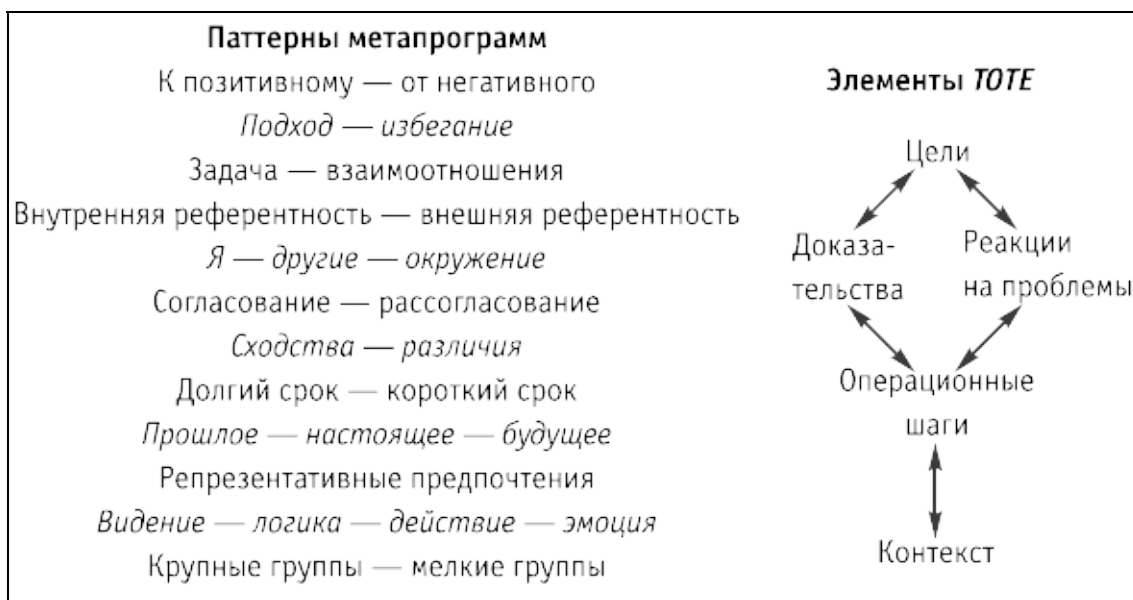


Рис. 8.2. Паттерны метапрограмм/элементы *TOTE*

Цели могут определяться применительно к задаче или взаимоотношениям, а также в терминах желания достичь чего-либо или избежать чего-либо. Эффективный групповой процесс, как правило, функционирует как набор параллельных петель *TOTE*, включающих задачу группы и взаимоотношения между ее участниками. Доказательства и действия, связанные с этими отношениями, обычно зависят от консенсуса. Доказательства и операции, связанные с задачами, обычно зависят от результатов.

Доказательства могут обладать ссылкой на самого человека, на воспринимаемые образы других или последствия для окружающей среды. Оценивание доказательства может производиться применительно к тому, сколь многое соответствует этому доказательству либо не соответствует ему. Доказательства и действия могут зависеть либо от долгосрочных, либо от краткосрочных результатов и включать различные пропорции видения, деятельного подхода, логики и эмоций.

В групповых *TOTE* выделяют различные уровни конкретизации целей, доказательств и действий. Таким образом, группа может обладать как макроцелями, так и микроцелями. Различные уровни доказательств соответствуют различным уровням результатов. Доказательство может быть широким (например, «конвергенция идей») или специфичным (например, использование членами группы конкретных видов слов).

Мы можем обнаружить *TOTE* внутри *TOTE*, внутри многих других *TOTE*. Такие конструкции в НЛП носят название «гнездовые *TOTE*». Для макроуровневой *TOTE* действия могут быть определены применительно к ряду более микроуровневых *TOTE*. Иногда то, что является действием для одной цели, служит доказательством для другой цели. Забавно, что в управлении системой креативности одни и те же вещи могут служить как целью, так и действием или доказательством, в зависимости от того, какие акценты расставлены в данном конкретном взаимодействии. Достижение микроцелей может являться доказательством для макроцелей.

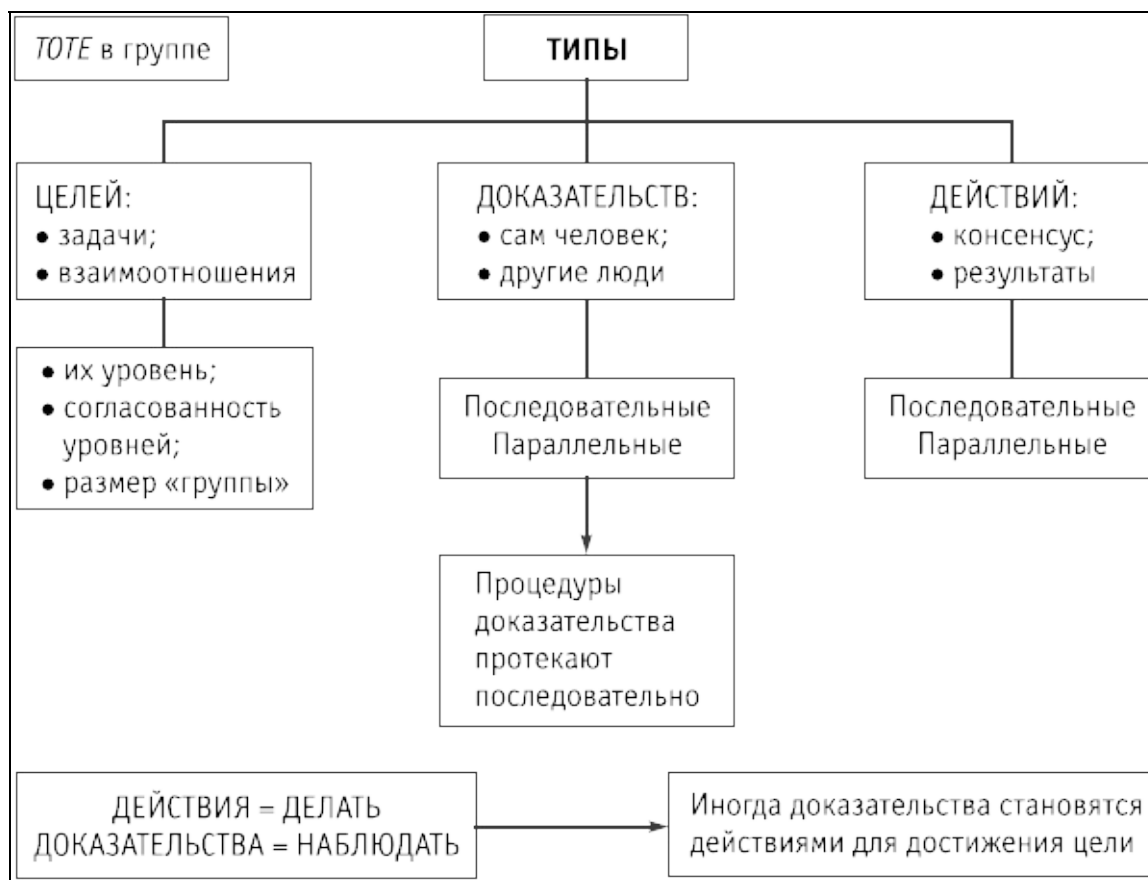
Групповой процесс включает в себя также последовательные *TOTE* — как, например, при переходе от абстрактной, концептуальной деятельности к конкретным действиям. Доказательства могут относиться как к текущим, так и к конечным результатам; например, можно говорить о чем-либо или делать это что-то. (В частности, на стадии формирования концепции зачастую устанавливается обратная зависимость между объемом разговоров о желаемой цели и объемом понимания этой цели.)

Важно различать сами доказательства и процедуры доказательства. Процедуры доказательства нередко определяют качество доказательств, которые возможно собрать, и типы реакций, которые воспринимаются как приемлемые. К примеру, установление дискуссий «за круглым столом» в качестве фрейма обратной связи через определенные временные интервалы является процедурой сбора доказательств, которая отличается от «книги жалоб и предложений». В основе доказательств и процедур доказательств часто лежат конкретные убеждения и ценности. К примеру, заранее назначенное время для дискуссий за круглым столом является декларацией роли, которую играет обратная связь в групповом процессе. Этот факт символизирует как ценность обратной связи, так и разрешение на то, чтобы ее предоставить.

Кластеры задач и «отношенческих» целей могут быть установлены с учетом разных размеров «элементов/групп» и разных уровней. К примеру, «давать большее количество новых идей» – цель, определенная на уровне «что»; «построить план для манифестации этих идей» – цель на уровне «как»; «определить ожидания, связанные с результатами», – цель на уровне «почему/зачем».

Степень, в которой различные уровни и масштабы группирования целей, доказательств и действий согласованы для различных членов группы, является важным фактором эффективности этой группы.

РАЗДЕЛ 8.4. КАРТА А



Ключевые положения

Эффективный групповой процесс функционирует как набор параллельных *TOTE*, включающих задачу группы и взаимоотношения между ее членами.

Задачи и цели в отношениях могут быть установлены на различных уровнях и с учетом различного масштаба «группирования».

Степень, в которой эти цели согласованы и сбалансированы для различных членов группы, является важным фактором эффективности этой группы.

В групповой процесс входят также последовательные *TOTE* — такие как переход от концептуальной к оперативной деятельности. Доказательства для целей, ориентированных на задачу, нередко устанавливаются со ссылкой на индивидуальное восприятие человека, в то время как доказательства для отношений ссылаются на восприятие других членов группы.

Доказательства могут быть связаны как с текущими результатами, так и с конечными. Действия, касающиеся отношений, обычно зависят от консенсуса. Действия, касающиеся задач, обычно зависят от результатов.

Практикум

Приведите пример групп, в которых вы работали и где наблюдался баланс либо дисбаланс целей, касающихся задач и отношений. Какие проблемы возникали ввиду несбалансированности концентрации на задаче? На взаимоотношениях?

Как вы себя чувствовали, будучи членом группы, сбалансированной относительно общих целей? Как вы себя чувствовали, будучи членом группы, не сбалансированной относительно общих целей, связанных с задачей? Целей, связанных со взаимоотношениями?

Приведите пример типичной последовательности стадий, которым следовала ваша группа. Можете ли вы определить *TOTE* для этой последовательности? В чем различия между доказательствами для целей обоих видов?

В чем различия между доказательствами, связанными с текущим процессом, направленным на общую цель, и доказательствами, связанными с конечными результатами?

Как вам кажется, в какие моменты групповой работы важнее сконцентрироваться на собственной точке зрения?

В какие моменты групповой работы важнее сконцентрироваться на точке зрения окружающих?

В какие моменты групповой работы важнее сконцентрироваться на достижении консенсуса?

В какие моменты групповой работы важнее сконцентрироваться на достижении результатов?

Раздел 8.5. Управление креативным циклом группы

Креативность может быть стимулирована соответственно каждому элементу *TOTE*. Цели можно расширять и обогащать применительно к различным паттернам метапрограмм, выраженным с их помощью (например, короткий срок – долгий срок, задача – отношения, логика – видение и т. п.).

Креативность, связанная с доказательствами, может быть стимулирована посредством изменения уровней восприятия – например, что люди делают или говорят, по сравнению с тем, как они думают или какие ценности выражают. Процедуры доказательств также могут быть расширены применительно к метапрограммам (например, сам человек, другие, точка зрения компании; прошлые прецеденты в сравнении с будущими проектами; эмоциональные реакции и действия; критерий согласования и рассогласования и т. п.).

Действия также выражены на различных уровнях (поведенческий, когнитивный, убеждения и ценности, идентификация) и посредством различных метапрограмм, которые могут быть расширены и обогащены.

Важно анализировать креативный цикл группы при управлении ее креативным процессом.

В управлении креативным процессом группы есть макроуровневые и микроуровневые *TOTE*. Макроуровневые *TOTE* связаны с циклом обратной связи группового процесса, направленного на достижение цели; микроуровневые *TOTE* связаны с деятельностью менеджера, направляющего поведение членов группы.

Креативный цикл группы нередко включает в себя движение от крупных «групп» (общая картина, или «видение») к мелким «группам» (установление микрозадач, ведущих к достижению более крупной цели). Ключевой частью управления групповой креативностью является способность анализировать основные роли членов группы или команды, разбивая их на конкретные когнитивные и интерактивные процессы, необходимые для воплощения или выполнения этой роли. Аналогичным образом важно определять доказательства общего типа (такие, как «консенсус») применительно к наблюдаемым поведенческим ключам во взаимодействии членов группы. К примеру, цели, которые стимулируют креативность, обычно направлены на что-то будущее. На стадии мечтателя они связаны с более долгим сроком. На стадии реалиста речь идет о более кратком сроке.

В процессах установления, выявления и поощрения креативности других людей важна способность определять и адаптировать как физические, так и психологические ограничивающие факторы. Управление креативным процессом группы подразумевает установление физических и психологических ограничителей, которые направляют групповой процесс применительно к текущей фазе креативного цикла.

Различные стадии креативного цикла включают разные ограничители, связанные с различными типами доказательств. Количество выработанных идей может служить доказательством для этапа фантазирования. Однако критик воспримет обилие идей как проблему.

Паттерны метапрограмм зачастую связаны друг с другом в естественных кластерах (например, сокращение временного фрейма для проекта ведет к концентрации на задаче, а не на отношениях). Как мы уже указывали ранее, существуют определенные кластеры паттернов метапрограмм, которые могут быть ассоциированы с «мечтателем», «реалистом» и «критиком». Знание этих кластеров позволит вам распознавать или преднамеренно выявлять их у других людей. Гибкость группы может быть повышена за счет приписывания членам группы или поощрения у них различных кластеров метапрограмм.

Для эффективной групповой креативности важно инкорпорировать:

- 1) все три стадии креативного цикла («мечтатель», «реалист», «критик») и
- 2) различные точки зрения членов группы на всех трех стадиях.

Во время общего собрания может возникнуть следующая проблема: «мечтатель» говорит что-то такое, что негативно воспринимается «критиком» и вызывает соответствующую реакцию. В ответ на мнение «критика» «мечтатель» поляризуется и начинает отстаивать свою мечту. «Критик» жалуется, и так они некоторое время ходят по замкнутому кругу. Наконец «реалист» говорит: «У нас больше нет времени. Пора вернуться к работе». И все заканчивается хаотичной смесью полярных точек зрения. Креативный цикл не прогрессирует, потому что «критик» постоянно прерывает «мечтателя», и наоборот.

В эффективной группе каждый поддерживает или дополняет сильные стороны другого; таким образом, результат работы «мечтателя» – несколько идей – передается «реалисту», который вырабатывает проект и передает его «критику», который в свою очередь, оценивает проект и т. п.

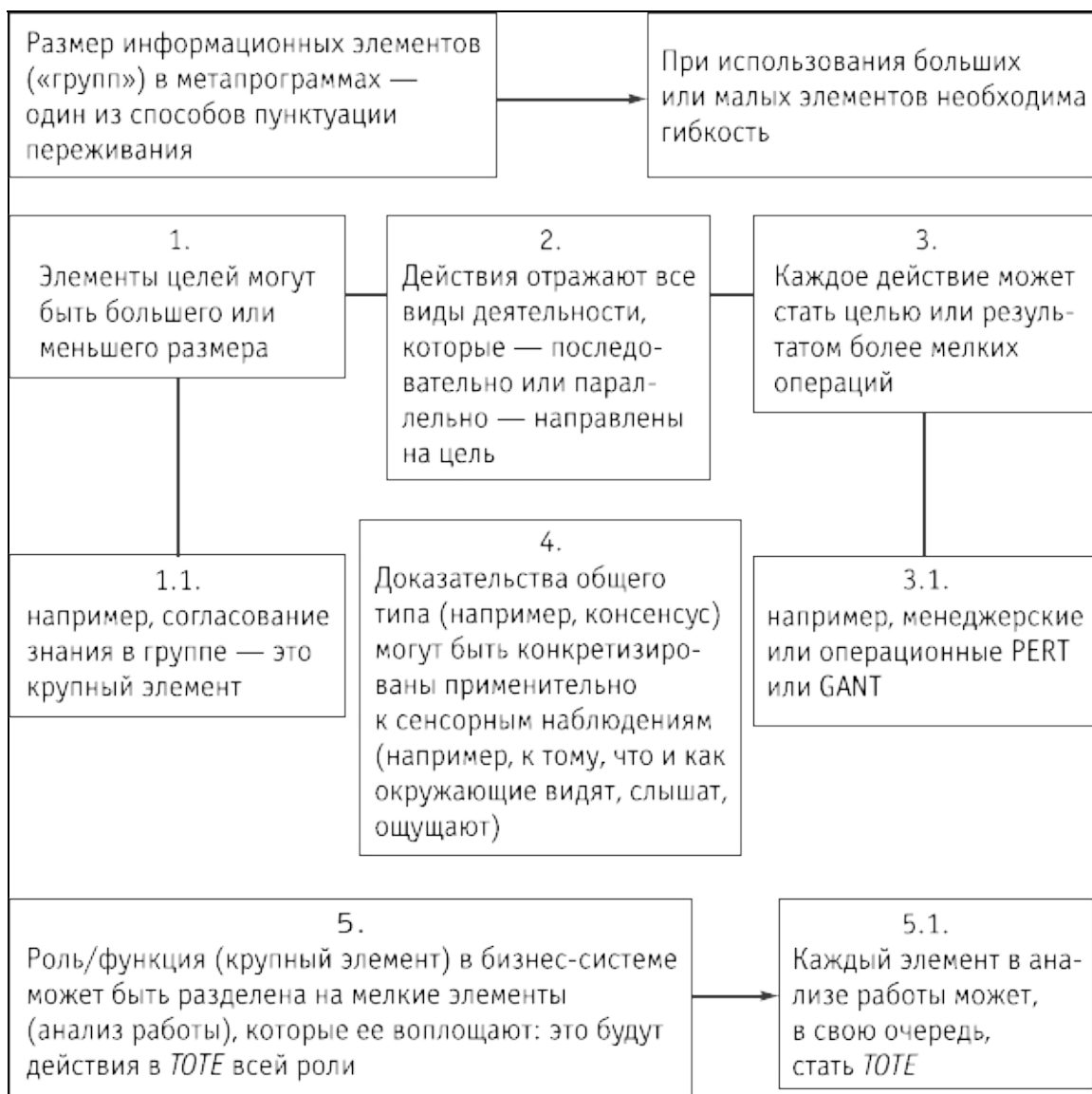
Важным критерием стимулирования креативности в группе является сохранение баланса. С одной стороны, менеджеру необходимо выявить как можно более полный спектр

потенциальных возможностей членов группы. С другой стороны, не менее важно выявить и использовать индивидуальные сильные стороны.

Диснеевская стратегия признает наличие у людей разных видов потенциалов. Одни сильны как мечтатели, другие – как реалисты или критики. Один из способов стимулировать креативность – попытаться развить у всех членов группы достаточную гибкость для того, чтобы охватывать различные фазы. Другая стратегия подразумевает идентификацию и использование конкретных сильных сторон определенных лиц, но при этом необходимо избегать классификации их с навешиванием ярлыков.

Различные процессы эффективно стимулируют креативность на разных стадиях цикла. Дисней, как вы помните, обустроил даже отдельные комнаты для «мечтателя», «реалиста» и «критика». В комнате «мечтателей» по всем стенам висели картины, вдохновляющие рисунки и изречения. Здесь все было хаотично и сияло разными цветами радуги, а критику высказывать строго воспрещалось: только фантазии! На территории «реалистов» находились рабочие столы аниматоров, снабженные всеми видами современного оборудования и прочими инструментами, необходимыми для воплощения мечтаний. Столы были расставлены по просторной комнате так, чтобы все художники видели друг друга и могли говорить друг с другом. «Критикам» была отведена маленькая комнатка под лестницей; здесь они рассматривали и оценивали карандашные наброски к мультфильмам. В комнате всегда было тесно и душно, поэтому ее называли «парилкой».

РАЗДЕЛ 8.5. КАРТА А



Ключевые положения

В управлении креативным процессом группы есть макро-*TOTE* и микро-*TOTE*.

Креативный цикл группы зачастую включает в себя переход от крупных элементов (общая картина, или видение) к мелким (установление микрозадач для достижения общей цели) и обратно.

В креативный цикл группы входят как параллельные, так и последовательные действия.

Паттерны метапрограмм зачастую связаны друг с другом в естественные кластеры (например, сокращение временного фрейма для того или иного проекта ведет к концентрации людей на задаче, а не на взаимоотношениях).

Практикум

Приведите пример групп, проявлявших эффективную креативность, в работе которых бы вы принимали участие. Как вы переходили от крупных элементов к мелким и обратно в ходе креативного процесса?

Выберите задачу или работу, в которую вы вовлечены, и разгруппируйте ее на параллельные, последовательные и гнездовые *TOTE*, необходимые для ее воплощения.

Как ограничения по времени влияют на групповую креативность применительно к паттернам метапрограмм?

Какие типы креативности могут быть стимулированы посредством установления временных ограничителей? Каким типам креативности это может препятствовать?

Как установление географических ограничений влияет на групповую креативность применительно к паттернам метапрограмм?

РАЗДЕЛ 8.5. КАРТА Б

<p>Существуют кластеры метапрограмм, естественным образом связанные с мечтателем, реалистом и критиком</p>	Мечтатель	Реалист	Критик
	Что	Как	Почему
	<p>Видение «по направлению к»</p> <p>Длительный срок</p> <p>Будущее</p>	<p>Действие «по направлению к»</p> <p>Короткий срок</p> <p>Настоящее</p>	<p>Логика «прочь от»</p> <p>Длительный/ короткий срок</p> <p>Прошрое/ будущее</p>
<p>Установление различных типов ограничителей метапрограмм ведет к использованию различных стилей мышления</p>	<p>Метапрограммы могут стать важными инструментами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • расширения группового пространства восприятия; • увеличения гибкости для членов группы • движения по направлению к пространству решения 		
<p>Например: если установить временной лимит (5 минут), люди становятся реалистами</p>			

Ключевые положения

С каждой стадией цикла («мечтатель», «реалист», «критик») можно ассоциировать конкретные кластеры паттернов метапрограмм.

Гибкость группы можно повысить путем приписывания различных кластеров паттернов метапрограмм.

Метапрограммы дают нам безоценочный способ выявления и описания различий между индивидуальными стилями и подходами.

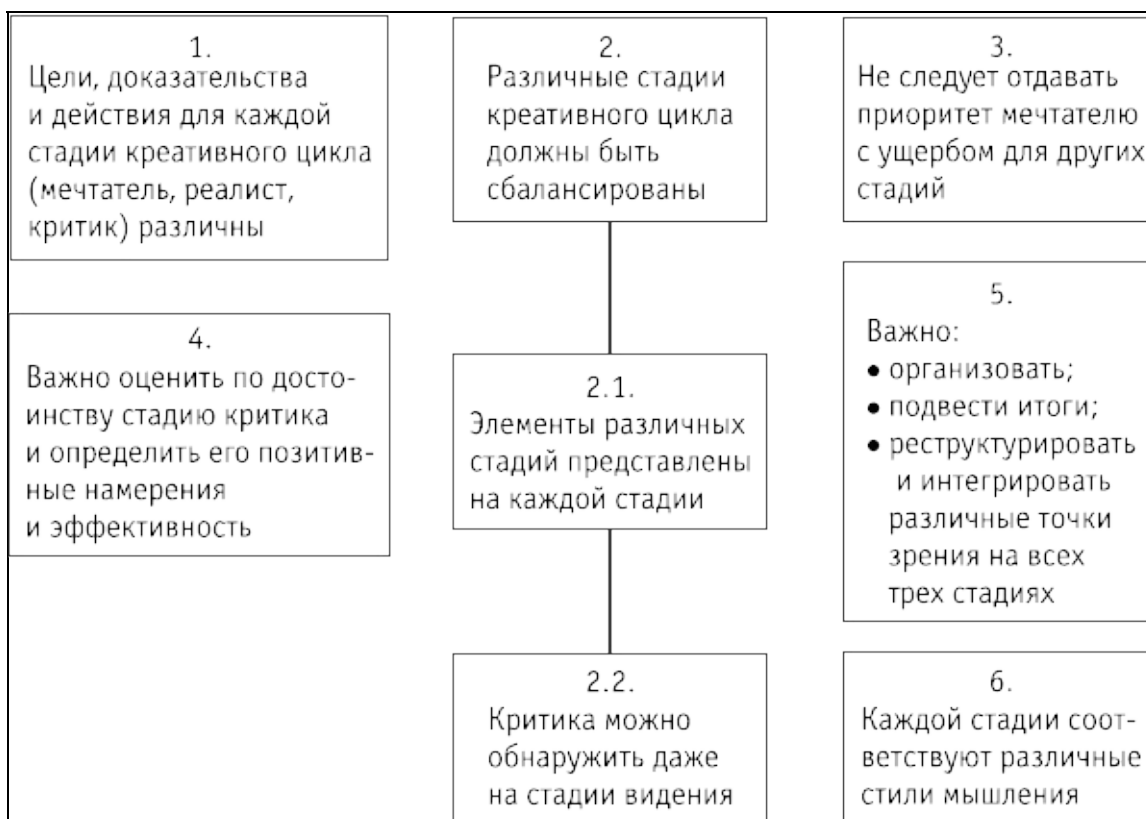
Практикум

Подумайте, какая естественная связь существует между некоторыми паттернами метапрограмм. Определите паттерны, которые кажутся вам связанными естественным образом (например, видение → длительный срок, действие → задача, логика → мелкие «группы» и т. п.).

Какие еще контекстуальные элементы могут влиять на метапрограммы группы?

Подумайте, как вы могли бы применять метапрограммы в собственной профессиональной реальности.

РАЗДЕЛ 8.5. КАРТА В



Ключевые положения

Сбалансированность – ключевой критерий управления динамикой групповой креативности. Ни одной стадии или типу креативности не должно отдаваться предпочтение за счет других стадий и типов.

Эффективное управление креативностью в группе подразумевает постоянное подведение итогов и инкорпорацию точек зрения всех членов группы.

Практикум

Какие виды проблем могут возникнуть, если «мечтатель» возьмет верх над «реалистом»? Над «критиком»?

Раздел 8.6. Достижение консенсуса в группе

Системы и группы интуитивно стремятся к пропорциональности и равновесности применительно к различным процессам и функциям. Роли «мечтателя», «реалиста» и «критика» – не столько типы личности, сколько выражение тенденции человека воплощать или выражать определенную установку или метапрограмму в группе или команде. Эта тенденция зачастую формируется динамическими влияниями, которые на нее оказывают другие члены группы и руководитель команды.

Для менеджеров (особенно на руководящих должностях) важно развить в себе способность выполнять все три роли («мечтателя», «реалиста» и «критика»), чтобы понимать и направлять креативные процессы членов группы. Базовые принципы эффективного управления креативностью группы для достижения какой-то цели – «подстройка с ведением» и «признание и добавление».

Следующее упражнение направлено на то, чтобы исследовать применение выработанных вами навыков для управления паттернами метапрограмм, ассоциированных с различными ролями внутри креативного цикла. Цель этой деятельности – исследовать методы применения

моделей и понятий НЛП для управления фазой мечтателя в групповом процессе. Вместо того чтобы пытаться решить проблему, руководитель группы должен предложить идею или фантазию и попытаться привести группу к консенсусу относительно общей цели. Задача руководителя – признать и выявить каждую роль так, чтобы она внесла конструктивный вклад в креативный цикл. Позиция руководителя в группе – это метапозиция.

После взаимодействия каждый член группы должен нарисовать картину, отражающую его или ее понимание проблемы с точки зрения роли «мечтателя», «реалиста», «критика» или руководителя. Затем группа сравнивает и поясняет свои рисунки. Вместо того чтобы искать различия, руководитель пытается найти общие элементы рисунков, осуществить подстройку с ведением группы к общей картине или видению, которое включало бы элементы индивидуальных точек зрения. Задача руководителя – синтезировать индивидуальные точки зрения мечтателей, реалистов, критиков и руководителей в общую диаграмму или образ, который инкорпорирует общие элементы различных стилей мышления. Аналогичный процесс подобен тому, который пришлось использовать менеджеру из раздела 7.3 для координации своей команды разработчиков.

Затем вся группа переходит в метапозицию относительно собственного креативного процесса. В каком-то смысле, все члены группы становятся сторонними наблюдателями. Способность группы осознавать и самостоятельно корректировать паттерны собственного процесса и задачи чрезвычайно важна для развития успешной команды. Метазнанию группового процесса способствует занятие физически обособленной метапозиции применительно к групповому взаимодействию.

Каждый член группы должен привести два-три примера того, что ему показалось действительно ценным в навыках руководителя, и предложить что-то еще, что руководитель мог бы добавить к своим действиям или усилить – применительно к сообщениям, поощрению метапрограмм, подстройке с ведением и т. п.

Общий временной фрейм для презентации проекта и дискуссии должен равняться примерно 20 минутам. Временной фрейм для итоговой метапозиции – 10 минут.

По окончании этой части сравните динамику упражнения, которое включает комплементарные взаимосвязи, с упражнением на интервизию в предыдущей главе, которое предполагало симметричные взаимосвязи. Данное упражнение по ряду признаков оказывается более сложным. В упражнении на интервизию нередко бывает проще сфокусироваться на решении, чем на проблеме, поскольку взаимодействие уже началось с проблемы. В упражнении этого раздела критику легче проявиться, чем в упражнении на интервизию, потому что критик, как правило, ищет проблемы, связанные с новой идеей, тогда как в первом упражнении проблема была определена изначально. Эти упражнения стартуют с разных этапов креативного цикла.

Упражнение: Достижение консенсуса в группе

1. Разбейтесь на группы по четыре: «руководитель», «мечтатель», «реалист» и «критик». «Мечтатель», «реалист» и «критик» должны принять роль согласно метапрограммным инструкциям, приведенным ниже.

	«Мечтатель» Что	«Реалист» Как	«Критик» Почему
Репрезентативные предпочтения	Видение	Действие	Логика
Подход	К	К	От
Временной фрейм	Длительный срок	Краткий срок	Длительный/ краткий срок

	«Мечтатель» Что	«Реалист» Как	«Критик» Почему
Временная ориентация	Будущее	Настоящее	Прошлое/ будущее
Референтность	Внутренняя (Я)	Внешняя (окружение)	Внешняя (другие)
Способ сравнения	Согласование	Согласование	Рассогласование

2. «Руководитель» описывает группе общий проект или идею и взаимодействует с участниками на протяжении 10–15 минут, чтобы усовершенствовать идею.

1) «Руководитель» пытается осуществить подстройку с ведением каждого члена группы, чтобы достичь консенсуса.

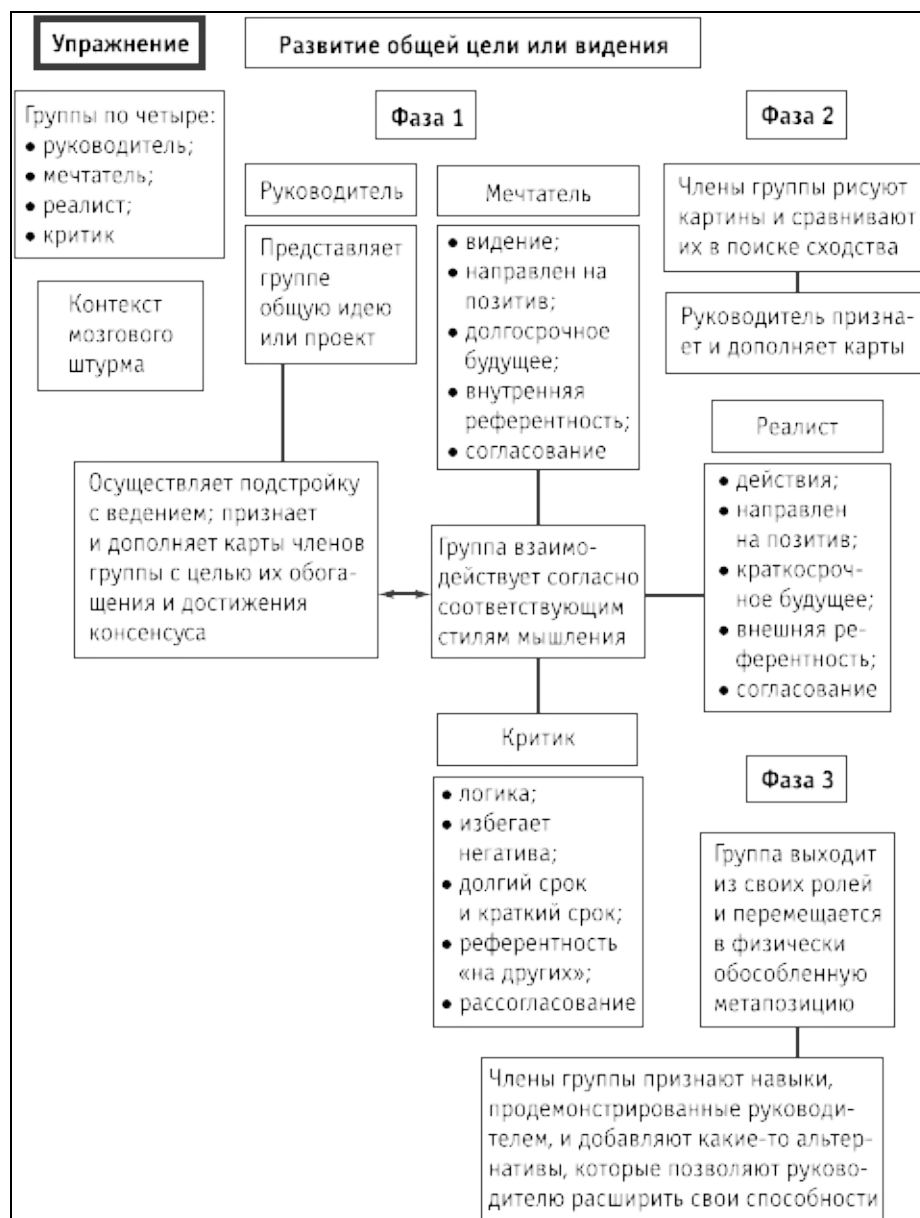
2) Базовой стратегией «руководителя» должно быть признание вклада каждого члена группы и затем суммирование этих вкладов с целью расширения или направления концентрации в сторону общей цели.

3. После взаимодействия «руководитель», «мечтатель», «реалист» и «критик» независимо друг от друга рисуют картину, представляющую их понимание проекта или идеи, и сравнивают рисунки в поиске общих черт.

4. После того как все члены группы сравнят и объяснят свои рисунки, «руководитель» сообщает, какие аспекты рисунков согласуются с его видением, и предлагает сделать те или иные дополнения, которые еще приблизят картины других к восприятию самого «руководителя».

5. По окончании этой части члены группы выходят из своих ролей и перемещаются в физически обособленную метапозицию. Каждый член группы называет две-три характеристики навыков руководителя, которые он по-настоящему ценит, и высказывает свои предположения относительно того, что «руководитель» мог бы добавить к своим действиям, или чему следует уделить больше внимания.

РАЗДЕЛ 8.6. КАРТА А



Ключевые положения

Эта деятельность сконцентрирована на том, как применять модели и понятия, представленные в данной книге, при управлении стадией «мечтатель» группового креативного процесса.

Единственно верного способа управлять группой не существует. Различные руководители группы обладают различными стилями, которые могут быть одинаково эффективны.

Базовыми принципами эффективного направления креативности группы к общей цели являются «подстройка с ведением» и «признание и дополнение».

Способность группы осознавать и самостоятельно корректировать паттерны собственного процесса и его цели чрезвычайно важна для построения эффективной команды.

Метазнанию о групповом процессе способствует занятие физически обособленной метапозиции, из которой группа может оценить собственное взаимодействие.

Практикум

Приведите примеры ситуаций, когда бы вы успешно управляли креативным процессом группы. Как вы осуществляли подстройку с ведением или признание и дополнение, чтобы вести группу к общей цели, видению или миссии?

Насколько важной для успеха, по-вашему, является осознание группой ее собственного

процесса?

Какие элементы процесса группа должна осознавать?

Глава 9

СТИМУЛЯЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ МЫШЛЕНИЕМ В ГРУППАХ И КОМАНДАХ

Обзор главы 9



Основные задачи главы 9

1. Представить и рассмотреть типы стратегий коммуникации, связанных с креативностью, выделить аспекты, относящиеся к управлению.
2. Определить роль невербальной коммуникации в стимулировании и управлении креативностью группы.
3. Определить и провести ролевую игру, синтезирующую различные навыки и движущие силы, задействованные в эффективном управлении групповой креативностью.

Разделы и цели каждого раздела

Раздел 9.1. Динамика групповой креативности

Пересмотреть и резюмировать: а) различные фазы креативного цикла, б) базовые стратегии стимулирования креативности для каждой фазы и в) взаимосвязь различных типов креативности с достижением организационных целей и решением проблем.

Раздел 9.2. Типы коммуникативных стратегий

Определить влияние различных уровней, взаимоотношений и коммуникативных каналов на креативный процесс в группе и коммуникативные стратегии, которые использует группа или руководитель группы.

Раздел 9.3. Управление креативностью в комплементарных и симметричных ролях

Описать и обсудить вопросы, которые возникают в результате взаимоотношений «руководитель – сотрудник» в групповой креативности. Рассмотреть различия между коммуникативными стратегиями и подходами, необходимые для способствования и стимулирования групповой креативности в контексте комплементарности (по контрасту с ролью «равного»).

Раздел 9.4. Сообщения и метасообщения

Описать и проиллюстрировать влияние невербальной коммуникации на управление групповым процессом посредством метасообщений и психогеографии.

Раздел 9.5. Стимуляция и обогащение карт окружающих

Определить и обсудить методы, с помощью которых руководитель может формировать контексты, установки, состояния, когнитивные процессы, коммуникативные каналы и правила взаимодействия, чтобы стимулировать креативность группы или команды.

Раздел 9.6. Роли в группе и креативный цикл

Определить ролевую игру, которую нужно провести в контексте «аквариума», и объяснить различные роли. Пересмотреть влияние стилей мышления и репрезентативных каналов на а) индивидуальное восприятие на микроуровне, б) процесс подстройки и ведения для повышения креативности и в) их общее применение в управлении креативным процессом группы.

Раздел 9.7. Проведение наблюдений в группе

Объяснить фильтры восприятия, которые должны использовать наблюдатели за ролевой игрой, релевантные паттерны, к которым следует прибегнуть, цель и правила проведения наблюдений. Предоставить пример ролевой игры, указывающей на влияние стиля и умений руководителя на управление креативным процессом группы.

Раздел 9.1. Динамика групповой креативности

Эффективное управление креативностью в группе подразумевает постоянное подведение итогов и инкорпорацию различных точек зрения. Таким образом, руководитель группы должен постоянно сохранять равновесие между:

- 1) поощрением различных перспектив *и*
- 2) разделением понимания цели или проблемы.

Более того, существуют два основных варианта использования креативности в организации:

- 1) для решения проблем *или*
- 2) для создания или воплощения идей.

Воплощение идей и решение проблем – взаимосвязанные процессы, которыми можно управлять комплементарным образом. Вообще говоря, если контекст касается решения проблем, менеджер должен сделать акцент на поиске новых перспектив. Если контекст связан с предложением и исследованием новой идеи, акцент ставится на синтезе. Таким образом, если группа решает проблему, менеджер занят поиском различий между точками зрения. Если группа воплощает новую идею, менеджер занят поиском общих точек и консенсуса.

Равновесие – ключевой критерий в управлении динамикой групповой креативности. Ни одной стадии или типу креативности не должно отдаваться предпочтение в ущерб другим. Фазы креативности по-разному применимы к достижению целей и воплощению идей, в сравнении с решением проблем. «Мечтатель», «реалист» и «критик» – не ригидные типы личности, но скорее тенденции внутри каждого человека. На уровне группы каждой фазе креативного цикла соответствуют общие цели.

Фаза мечтателя служит для расширения пространства восприятия.

Фаза реалиста – для определения необходимых действий.

Фаза критика – для оценки затрат и препятствий.

Тенденция быть «мечтателем», «реалистом» или «критиком» может быть выявлена контекстуальными обстоятельствами и взаимодействиями с другими. Важной характеристикой систем является стремление к равновесию. К примеру, даже если вы обычно выступаете в роли мечтателя, но оказываетесь в окружении множества мечтателей, вы можете поймать себя на мысли «Погодите-ка! Пора посмотреть на вещи как они есть». Когда кто-то другой мечтает за вас, ваше внимание больше не концентрируется ни на мечте, ни на репрезентации мечты. Вы начинаете думать о том, как приблизиться к воплощению этой мечты. Таким образом,

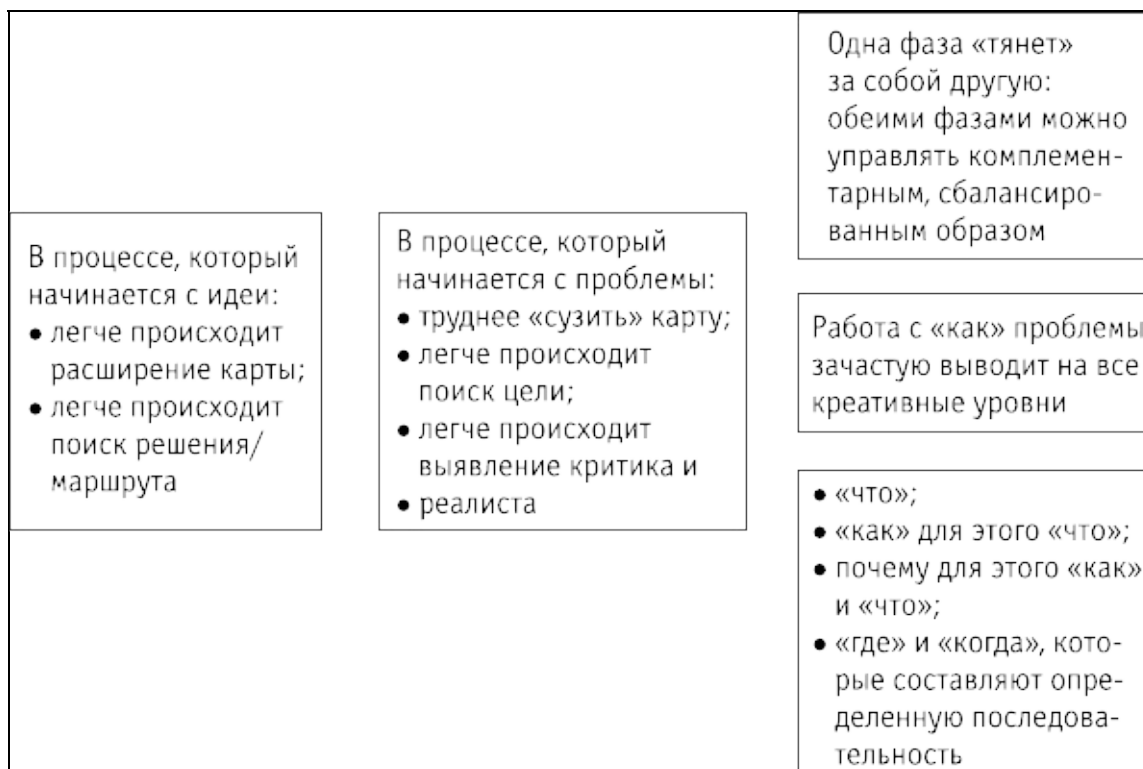
автоматически иницируются аспекты реалиста и критика. Иными словами, если кто-то начинает мечтать вместе с вами, вам уже ничто не мешает перейти в амплу реалиста.

Любая группа характеризуется своего рода динамическим равновесием; при этом управление группой может привести к тому, что различные стили мышления дополняют друг друга или конфликтуют. Вопрос в том, уравновешена ли группа внутри продуктивного цикла или за счет поляризации различных стилей мышления, ведущей к безвыходному положению. Различные функции и способности могут либо поддерживать друг друга, либо оказаться деструктивными друг для друга. Базовый вопрос управления группой заключается в умении управлять этим динамическим равновесием.

К примеру, есть способы помешать «критику» стать деструктивным. Очень часто «критик» проявляет себя деструктивно только потому, что критикует «мечтателя» или «реалиста», а не сформулированный ими план. Таким образом, он критикует «кто», а не «как» или «что» проекта. Есть разница: критиковать мечту или самого мечтателя. От одного-единственного изменения точки концентрации зависит то, будет ли «критик» восприниматься как конструктивный или как деструктивный. Необходимо сконцентрировать его на уровне «как».

В данной главе нам предстоит исследовать способы синтеза всех моделей, навыков и инструментов, освоенных в ходе работы с книгой, для практического управления динамическим процессом групповой креативности.

РАЗДЕЛ 9.1. КАРТА А



Ключевые положения

Применение фаз креативности различается для воплощения идей и решения проблем. Воплощение идей и решение проблем – взаимосвязанные процессы, которыми можно управлять и уравновешивать их комплементарным образом.

Управление креативным процессом группы – многоуровневый процесс, к которому наиболее целесообразно подходить с точки зрения уровня «как».

Практикум

Подумайте, чем отличается применение креативности в воплощении идеи от применения креативности при решении проблемы.

Каким образом оба процесса являются взаимодополняющими (комплементарными)?

Каким основным способом «мечтатель» вносит свой вклад в воплощение идеи? «Реалист»? «Критик»?

Каким основным способом «мечтатель» вносит свой вклад в решение проблемы? «Реалист»? «Критик»?

РАЗДЕЛ 9.1. КАРТА Б

Во время фазы «мечтателя» используйте метапрограмму различия (рассогласование), чтобы расширить пространство	Во время фазы «реалиста» используйте метапрограмму сходства (согласование), чтобы определить необходимые действия	Во время фазы «критика» используйте метапрограмму различия, чтобы определить затраты и препятствия
--	---	--

Ключевые положения

Для каждой фазы креативного цикла существуют общие стратегии и задачи: Фаза «мечтателя» служит для расширения пространства восприятия. Фаза «реалиста» – для определения действий. Фаза «критика» – для оценки затрат и препятствий.

Практикум

Мысленно вернитесь к тому, что вы узнали в ходе изучения книги о креативном цикле «мечтатель, реалист и критик».

Какие когнитивные процессы связаны с каждой фазой?

Какие паттерны метапрограмм и стили мышления связаны с каждой фазой?

Каким видам проблем адресована каждая фаза?

Какие типы креативности связаны с каждой фазой?

РАЗДЕЛ 9.1. КАРТА В

1. Эти три позиции (мечтатель, реалист и критик) в разных пропорциях присутствуют в каждом человеке	2. Они не являются самостоятельными типами личности, но выражают склонность человека рассматривать ситуацию с наиболее привычной позиции	3. Каждый человек обладает потенциалом для того, чтобы активировать каждую позицию	4. Мечтатель может стать критиком или реалистом, если оказывается в компании других мечтателей
6. Существуют возможности предотвратить деструктивность критика	6.2. Нужно воспринимать вклад критика как часть системы. Обеспечьте условия, в которых критик окажется полезным (например, найдите позитивные намерения)	5. Системы и группы стремятся к равновесию полярных циклов	
6.1. Есть разница между тем, критикует ли критик саму мечту или мечтателя	7. Каждая позиция может оказаться поддерживающей или ограничивающей в зависимости от того, как управлять ею в рамках цикла		

Ключевые положения

Роли «мечтателя», «реалиста» и «критика» соответствуют не столько отдельным типам личности, сколько склонности человека выразить определенную установку или метапрограмму в группе или команде.

Системы и группы интуитивно стремятся к равновесию и пропорциональному соотношению различных процессов и функций.

Важно, чтобы менеджеры (особенно на руководящих должностях) развили в себе способность выполнять все три функции — «мечтателя», «реалиста» и «критика». Позиция руководителя в группе нередко совпадает с метапозицией.

Упражнение направлено на то, чтобы руководитель выявил и признал каждую роль и ее конструктивный вклад в креативный цикл.

Практикум

Вспомните, в каких эффективных и неэффективных командах вам доводилось работать.

Определите, как члены этих команд естественным образом брали на себя роли «мечтателя», «реалиста» и «критика».

Как эффективное управление и координация трех ролей влияют на эффективность группы?

Какой степенью гибкости обладали члены различных групп применительно к их ролям?

Раздел 9.2. Типы коммуникативных стратегий

Ключевым аспектом управления креативностью группы является коммуникационная стратегия, принятая руководителем или лидером группы. В предыдущих разделах книги мы исследовали креативный процесс применительно к индивидуальной креативности и сокреативности. Наиболее фундаментальное определение креативности подразумевало до сих пор, что креативность включает расширение карты, на основании которой работает человек или группа. Стимулирование креативности включает преобразование карты для раскрытия новых пространств, будь то проблемное пространство или пространство решения. Мы уже исследовали

ряд нейролингвистических процессов, связанных с расширением карт восприятия; в числе этих процессов:

1. Физиология человека или группы.
2. Когнитивные карты и каналы восприятия, используемые человеком или группой.
3. Паттерны метапрограмм, уделяющие непосредственное внимание различным областям пространства восприятия.
4. Убеждения, ценности и допущения, связанные с мотивацией, а также дозволенностью креативности.

Все эти влияния осуществляют свой вклад в креативность группы и отдельных людей. Коммуникативная стратегия менеджера включает способ определения и направления этих четырех ключевых элементов креативности.

Уровни коммуникации

При формировании коммуникативной стратегии важно помнить, что существуют различные типы групповых целей, связанных с различными уровнями групповых процессов («кто», «почему», «как», «что», «где» и «когда»). Уровни «что», «как» и «почему» – особенно значимый аспект для групповой креативности, равно как и для индивидуальной и со-креативности. При управлении другими людьми важно учитывать ценности, убеждения и виды *TOTE*, которыми оперирует группа. Нередко ситуации, которые воспринимаются как ограничивающие или сдерживающие, связаны с допущениями или убеждениями относительно того, в каких контекстах уместно или дозволено проявлять креативность. К примеру, ценности и убеждения членов группы влияют на чувство мотивации и дозволенности. Если дать группе право собственности на идею, однако затем привести такие доказательства, которые заставят членов группы воспринимать невыгодные идеи как ошибки, а не как обратную связь, группа может испытать еще больший стресс.

Стимулировать и направлять креативность позволяют различные уровни действий. Некоторые действия могут совершаться на уровне окружения и поведения – устанавливая «где», «когда» и «что» применительно к временным фреймам, ограничивающим факторам и действиям. Другие действия включают установление планов, стилей мышления и метапрограмм, позволяющих выявить индивидуальную компетентность – «как». Очевидно, что действия на уровне «почему» – убеждения и ценности – являются особенно значимыми для групповой креативности. Возможны также действия на уровне «кто». Создание командного духа включает установление идентификации группы. Таким образом, менеджер может использовать различные типы стратегий для работы с аспектами «хочу сделать», «как сделать», «возможность сделать» и «кому сделать». Например, на определенных уровнях консенсус может препятствовать креативному мышлению. Вместо того чтобы поощрять различия, он поощряет более однородный взгляд на проблему. Именно здесь приобретает значение различие между уровнями процессов. При формировании команды менеджер может определить цели применительно не к конкретным задачам, но скорее к ценностям или желаемым последствиям для группы. Важно изначально сохранить гибкость на уровне «что», но при этом добиться консенсуса относительно пункта «почему». Коммуникативная стратегия может поощрять консенсус относительно «кто» и «почему», и вместе с тем – различия и расхождения точек зрения относительно «как» и «что». Если с «почему» и «кто» связано слишком много различных взглядов, эти различия с большей вероятностью вызовут конфликт, чем окажутся продуктивными.

Управление взаимоотношениями и раппортом между двумя членами группы – важнейший элемент коммуникативной стратегии, которую использует руководитель, направляя креативный процесс группы. Фактически, в некоторых случаях усилия, прикладываемые к управлению креативностью группы, на 80 % относятся к сфере отношений и на 20 % – к сфере задачи. Стимулирование инноваций в организациях и группах нередко подразумевает работу в большей степени с отношениями между людьми, чем собственно с инструментами, которыми они пользуются. Подумайте о каком-нибудь высококреативном окружении, в котором вам довелось побывать. Насколько большое значение имели отношения между людьми, помимо собственно орудий креативности? Многие из наиболее важных креативных достижений берут начало из со-креативных усилий партнеров или команд. Совместная деятельность, основанная на взаимодействии между людьми, нередко оказывается более значимой для инновационного мышления, чем инструменты, с помощью которых осуществляется сама работа.

Взаимоотношения создают пространство для креативности. В этих взаимоотношениях могут быть задействованы две-три ключевые фигуры или целая группа. Высокой интенсивностью могут характеризоваться отношения между несколькими людьми, но здесь все зависит от конкретного типа креативности. Влияние взаимоотношений будет различным в зависимости от типа креативности, который требуется от группы. К примеру, японские компании в отличие от американских не поощряют ситуацию, в которой бы два или три креативных человека вели проект. Они предпочитают работать в контексте общего движения, где креативный вклад вносят все члены группы. В таком контексте будет осуществляться инкрементальный/прирастающий тип креативности, в отличие от креативности «прорывов» или «вдохновительной» креативности, которая основана на взаимоотношениях, построенных вокруг передовиков производства. Соответственно различаются и результаты – в зависимости от схемы отношений и коммуникативной стратегии. Это не отменяет значимости индивидуальных усилий каждого участника, но признает тот факт, что чувство самосознания членов группы применительно ко всей группе играет важную роль.

При формировании стратегии управления креативностью важно осознавать, что роль отдельного человека – участника группы – отличается от роли этого же человека в более крупной организации. Иногда, собирая новую команду, вы вынуждены позволить ролям сформироваться самостоятельно. Что касается команды, здесь роли в креативном процессе не обязательно связаны с функцией и ролью в рамках более крупной компании или организации. Человек может выполнять роль «реалиста» применительно к организации и роль «критика» в меньшей по размеру группе.

Влияние репрезентативных каналов

Репрезентативные каналы – другое важное измерение коммуникативной стратегии менеджера. Различные репрезентативные каналы и вербальные паттерны направляют когнитивные процессы членов группы и влияют на восприятие взаимоотношений между ролями в группе. К примеру, письменное отражение хода беседы – простейший способ поощрить консенсус, поскольку, стоит только записать идею на доске, выдвинувший ее человек перестает плотно ассоциировать себя с собственным предложением. Облечение идеи во внешнюю форму позволяет отделить «что» от «кто». Когда человеку приходится постоянно вербализировать

собственную идею, чтобы внедрить ее в групповой процесс, получается, будто его идентификация ассоциируется с этим предложением или планом. А такого рода ассоциации порождают конфликты особого рода. Эффективная коммуникативная стратегия согласует каналы и режимы коммуникации, чтобы достичь разных уровней цели и сохранить раппорт между членами группы.

Различные каналы коммуникации и репрезентации обладают различными преимуществами и используются для разных целей. Существует ряд способов усилить репрезентативные каналы, чтобы повысить креативность:

1. Расширить наиболее часто используемый и наиболее ценный канал (увеличить его силу).
2. Использовать редко используемый канал, чтобы отыскать новый способ мышления или восприятия (укрепление слабых мест).
3. Акцентировать репрезентативный канал, который наиболее уместен или пригоден для конкретного когнитивного процесса или типа креативности.
4. Усилить синестезию или общие области для различных репрезентативных каналов.

Автоматическое допущение того, что окружающие пользуются таким же стилем мышления, как и вы, таит в себе опасность. Иногда человек может не иметь привычки к визуализации, даже если часто говорит о таких вещах, которые требуют способности к визуальной памяти или конструированию. В других случаях человек может иметь склонность к излишней концентрации на конкретном образе, который «впечатан» в его сознание и выделяется своей уникальностью или беспрецедентностью. В проблемных или стрессовых ситуациях люди склонны прибегать к помощи наиболее привычных репрезентативных каналов.

Стили мышления

Мы нередко допускаем, что когнитивные способности окружающих совпадают с нашими. Однако чаще всего это не так. В ходе коммуникации с другими важно соответствовать каналам репрезентации собеседника, чтобы установить раппорт с ним.

Стили мышления выражаются посредством различных видов физиологических признаков. С точки зрения НЛП физиологические ключи, связанные с конкретными репрезентативными каналами, являются очень действенным средством направления или концентрации внимания. На уровне целой группы паттерны макрофизиологии, речевые паттерны и репрезентативные каналы могут служить для подстройки и ведения, задавая группе общий стиль мышления.

На макроуровне состояние человека, выполняющего ту или иную роль, определяет его результативность плюс установка. Установка может быть представлена применительно к кластеру паттернов метапрограмм, которые этот человек проявляет в отношении своей цели.

Один из принципов креативности, который мы уже исследовали, придает особое значение широте охвата проблемного пространства. В этом смысле ни одна метапрограмма, или паттерн метапрограммы, или стиль мышления не являются правильными или неправильными. Успешность группы зависит от ее способности охватывать нужные аспекты проблемного пространства. В каком-то смысле менеджер должен в конечном итоге получить доступ ко всем пространствам: краткосрочное и долгосрочное, будущее, прошлое, задача, взаимоотношения и т. п.

Системы стремятся обрести равновесие собственными силами. При наличии общего состояния системы и приращения изменений, на которые направлена системная метапрограмма, паттерн может:

- 1) расширяться,
- 2) обрести нейтральность/сбалансироваться,
- 3) утратить полярность,
- 4) трансформироваться во что-то другое.

Модель SCORE

Ключ в том, чтобы найти наиболее подходящий вариант приращения, с помощью которого можно осуществлять подстройку с ведением метапрограммы для новой области проблемного пространства. Модель *SCORE* и кластеры метапрограмм могут быть использованы как основа для расширения восприятия проблемного пространства и пространства решения, чтобы решить проблему максимально тщательно. Для охвата различных областей проблемного пространства годятся различные кластеры метапрограмм, ассоциированные с элементами *SCORE*. Например:

- S* — Симптом – прочь от; прошлое/настоящее; краткий срок; действие; другие.
- C* — Причина – прочь от; прошлое; длительный срок; эмоция; другие/Я.
- O* — Результат – по направлению к; будущее; краткий срок; видение; Я.
- R* — Ресурс – по направлению к; настоящее; краткий срок; действие; Я.
- E* — Эффект – по направлению к; будущее; длительный срок; видение; контекст.

Основная цель коммуникативной стратегии для работы с группой – координация различных типов креативных процессов. Вообще говоря, члены наиболее креативной группы обладают общими целями, общими доказательствами, однако признают и поощряют индивидуальные различия в том, что касается способностей и действий.

РАЗДЕЛ 9.2. КАРТА А



Ключевые положения

Существуют различные типы групповых целей, связанные с различными уровнями групповых процессов («кто», «почему», «как», «что», «где» и «когда»).

Существуют различные типы стратегий (операторы и доказательства) для работы с аспектами «хочу сделать», «как сделать», «возможность сделать» и «кому сделать».

Практикум

Вспомните, как вы работали в группе или команде.

Как происходило сообщение и работа с различными уровнями целей? Как члены группы передавали друг другу и устанавливали такие аспекты, как замысел, роли, задание, хронометраж и ограничивающие факторы?

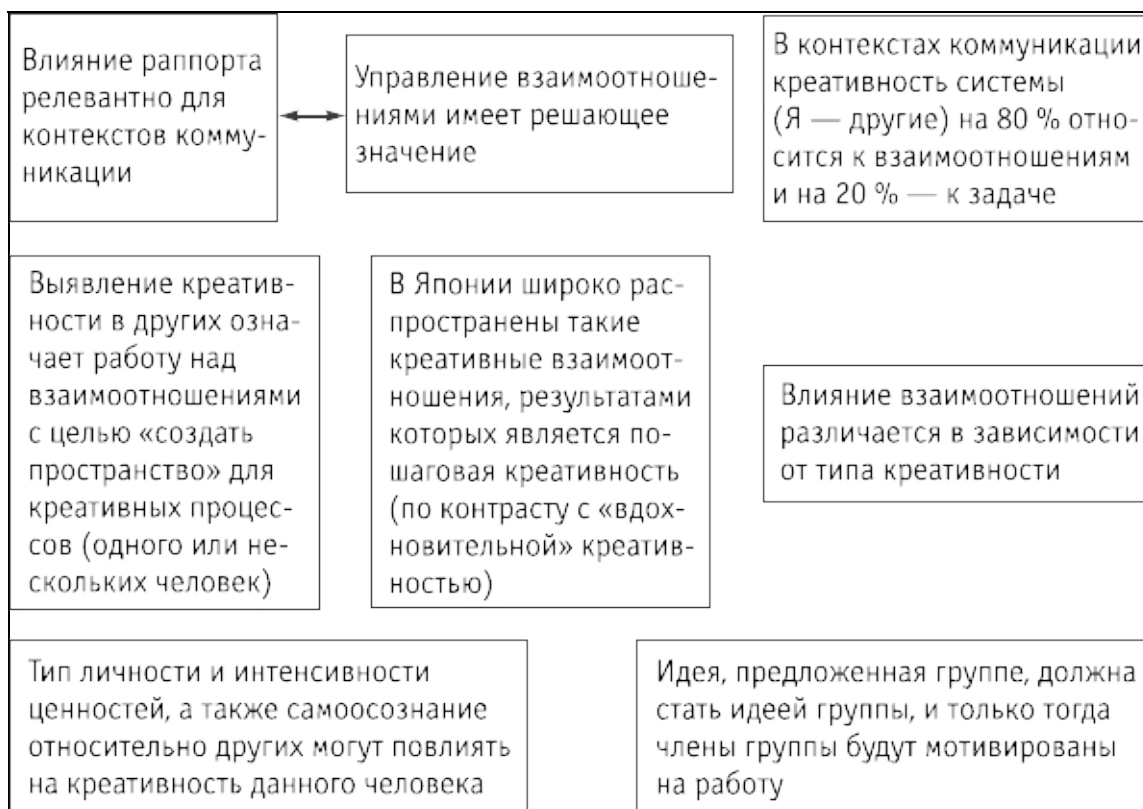
Какие виды проблем могут возникнуть в группе, лишенной чувства идентичности или «командного духа»?

Какие виды проблем могут возникнуть в группе, лишенной чувства замысла или ценностей?

Какие виды проблем могут возникнуть в группе, лишенной четкого чувства направления или правил взаимодействия?

Какие виды проблем могут возникнуть в группе, лишенной чувства времени или ограничивающих факторов?

РАЗДЕЛ 9.2. КАРТА Б



Ключевые положения

Управление взаимоотношениями и раппортом между членами группы – важнейший элемент эффективного креативного процесса группы.

Влияние взаимоотношений различается в зависимости от типа креативности, который требуется от группы.

Практикум

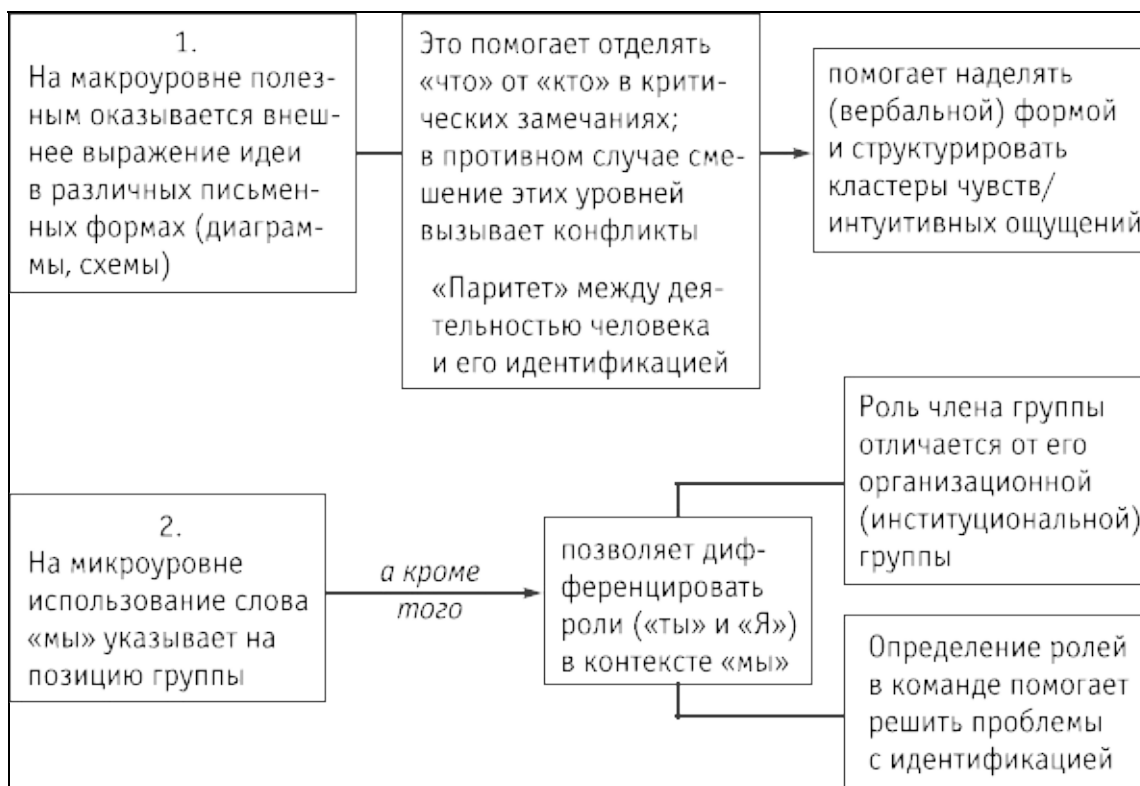
Какие виды проблем могут возникнуть в группе, лишенной чувства роли и ролевых отношений?

Подумайте о различных ролях, которые играют взаимоотношения и раппорт между членами группы в различных видах контекстов, требующих креативности.

В каких видах контекстов взаимоотношения между членами группы имеют меньшее

значение? В каких— большее значение?

РАЗДЕЛ 9.2. КАРТА В



Ключевые положения

Роль отдельного человека как члена команды отличается от его роли в более крупной организации.

Различные репрезентативные каналы и вербальные паттерны направляют разными путями когнитивные процессы членов группы и влияют на восприятие взаимоотношений групповых ролей.

Эффективная стратегия коммуникации согласует каналы и режимы коммуникации для достижения целей различных уровней и сохранения раппорта между членами группы.

Практикум

Приведите пример группы или команды, в которой ваша роль как члена команды существенно отличалась от роли в организации в целом.

Какие виды препятствий для креативности может породить недостаточность раппорта между членами группы?

Подумайте, какие виды каналов коммуникации более эффективны для сообщения различных уровней информации членам группы (т. е. «что», «как», «почему» и т. п.).

Исследуйте влияние мышления на группу применительно к оппозиции «мы»: «Я»/«ты».

РАЗДЕЛ 9.2. КАРТА Г



Ключевые положения

Различные каналы коммуникации и репрезентации обладают различными преимуществами и могут использоваться по-разному.

В проблемных или стрессовых ситуациях люди нередко полагаются на наиболее привычный репрезентативный канал.

При коммуникации с другими согласование канала репрезентации – важный способ установления раппорта. Существует целый ряд способов усилить креативность с помощью репрезентативных каналов:

1. Обогатить наиболее часто используемый и высоко ценимый канал (укрепление преимущества).
2. Задействовать редко используемый канал, чтобы найти новый способ мышления или восприятия (укрепление «слабого места»).
3. Акцентировать репрезентативный канал, наиболее уместный или приспособленный для конкретного когнитивного процесса или типа креативности.
4. Усилить «общие точки», или синестезию, между различными репрезентативными каналами.

Практикум

Подумайте, какие репрезентативные каналы вы предпочитаете использовать применительно к различным видам задач в группе.

В чем, как вы думаете, заключаются преимущества картин и образов? Написанных слов? Произнесенных слов? Ощущений?

На какой репрезентативный канал вы опираетесь больше всего в проблемных или стрессовых ситуациях?

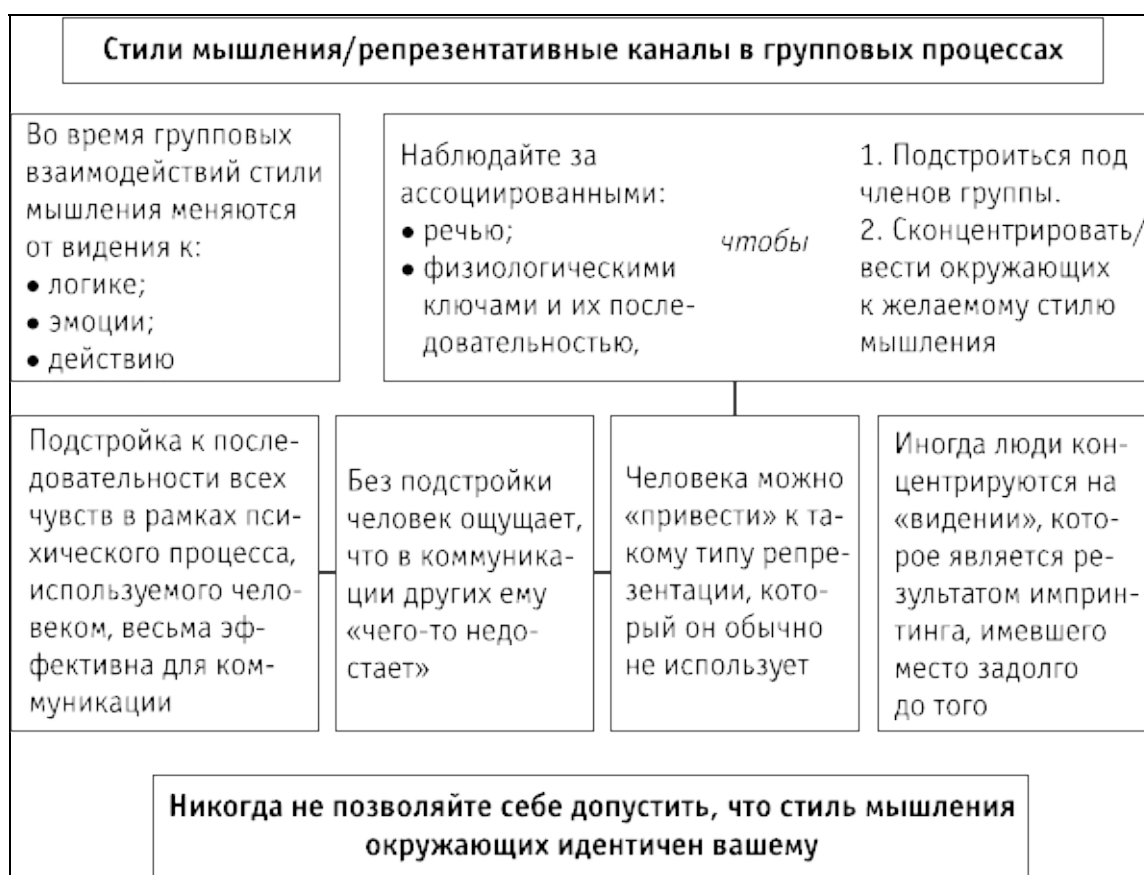
Определите нескольких знакомых, с которыми вы ощущаете прочный раппорт. В чем схожи

ваши способы репрезентации и мышления?

Приведите примеры того, как вы усилили собственную креативность или креативность других людей посредством:

1. Обогащения наиболее часто используемого и высоко ценимого канала (укрепление преимущества).
2. Задействования не так часто используемого канала с целью найти новый способ мышления или восприятия (укрепление «слабого места»).
3. Акцентирования репрезентативного канала, наиболее уместного или приспособленного для конкретного когнитивного процесса или типа креативности.
4. Усиления «общих точек», или синестезии, между различными репрезентативными каналами.

РАЗДЕЛ 9.2. КАРТА Д



Ключевые положения

На уровне целой группы для подстройки и ведения общего стиля мышления могут быть использованы паттерны макрофизиологии, языка и репрезентативных каналов.

Нередко люди, обладающие близкой культурой, происхождением или ведущие сходную деятельность, используют похожие стратегии для решения разнообразных вопросов и проблем. Согласование таких стратегий укрепляет раппорт, а также доверие в группе. Неспособность согласовать стратегии сообщает членам группы ощущение недостатка в чем-то.

Автоматическое допущение того, что стиль мышления окружающих идентичен вашему стилю, приводит к заблуждениям.

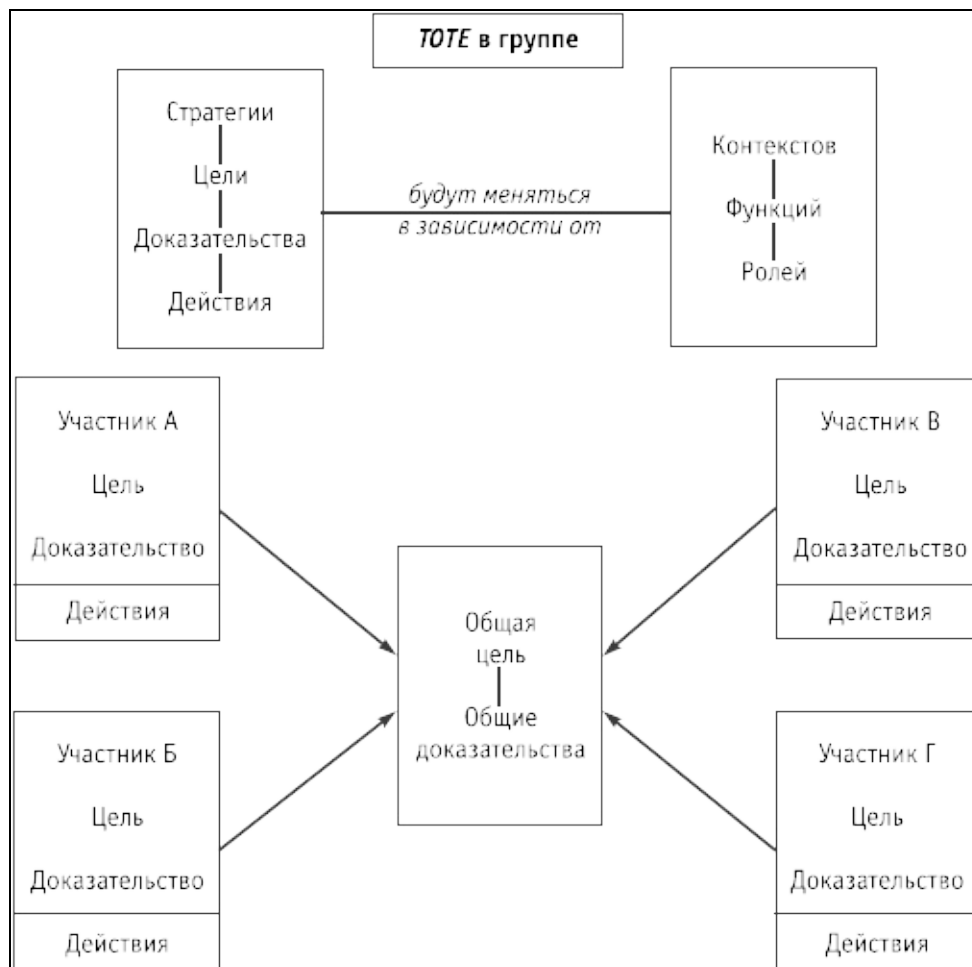
Практикум

Приведите примеры ситуаций, когда вы были способны направлять или влиять на стили мышления других членов группы. Что вы для этого делали? Каким образом вы осуществляли подстройку и ведение языковых или поведенческих паттернов?

Приведите примеры ситуаций, в которых вы согласовывали или непреднамеренно рассогласовывали коллективную мыслительную стратегию или ожидания группы. Как рассогласование групповой стратегии повлияло на раппорт и доверительность в группе?

Приведите примеры ситуаций, в которых вы допускали, что окружающие обладают таким же стилем мышления, что и вы. Какие виды проблем вызвало это допущение?

РАЗДЕЛ 9.2. КАРТА E



Ключевые положения

Эффективный групповой процесс также строится на основе TOTE. В эффективной группе члены группы обладают общими целями и процедурами доказательства, с помощью которых оценивают продуктивность и прогресс по отношению к поставленным целям. Здесь наблюдается осознание ценности различных способностей и стилей мышления, а также принятие и поощрение полного спектра скрытых возможностей всех членов группы.

Практикум

Вспомните эффективную группу или команду, членом которой вам довелось побывать. В какой степени вы делили цели с другими участниками работы?

Наблюдалось ли в группе единодушие относительно доказательств и процедур доказательства?

Как признавались и использовались различия способностей и стилей мышления членов

Раздел 9.3. Управление креативностью в комплементарных и симметричных ролях

Стимулирование групповой креативности со стороны лидера и аналогичный процесс, осуществляемый с позиции «равного», сотрудника, обладают рядом различий. К примеру, если в роли критика выступает начальник, это оказывает совсем другое влияние на группу, чем если бы на его месте был один из рядовых сотрудников.

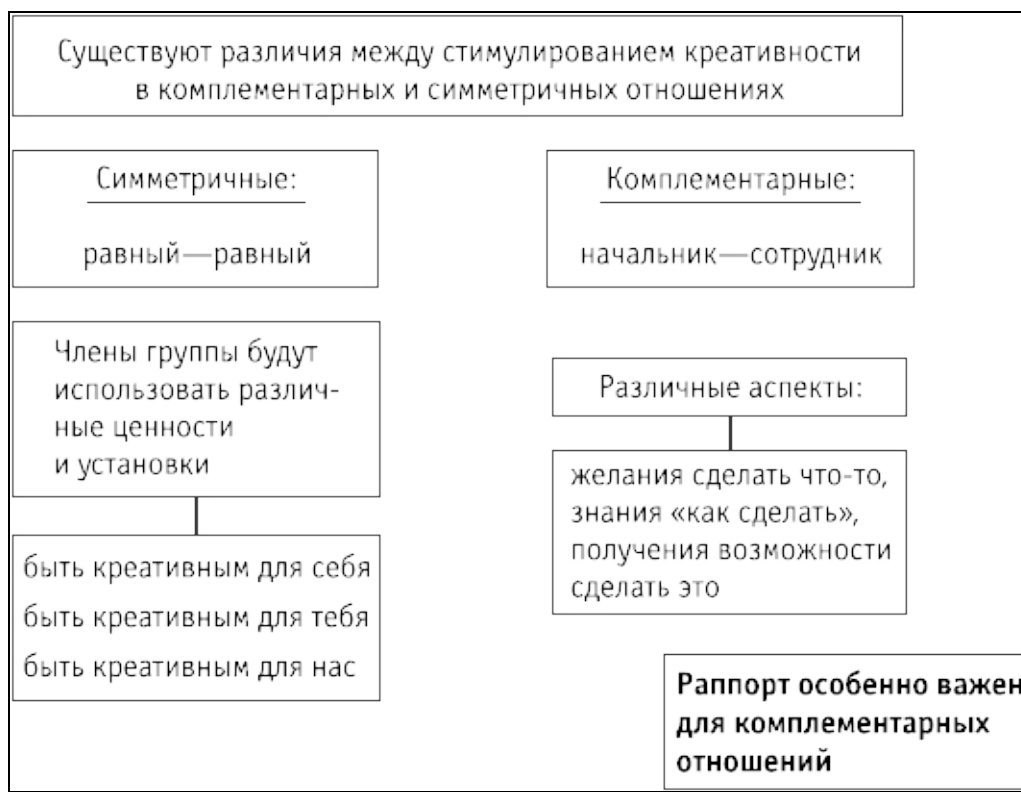
В комплементарных отношениях, таких как «руководитель – сотрудник», типы креативности нередко приписаны к различным ролям. Например, руководитель может нести ответственность за инновации и оценивание результата, в то время как его сотрудники проявляют креативность в части воплощения идеи.

Для комплементарных и симметричных отношений различаются также аспекты «хочу сделать», «как сделать» и «возможность сделать». Люди будут использовать разные ценности и установки в зависимости от того, какая задача перед ними стоит: «быть креативным для себя» или «быть креативным для тебя», «для нас». В частности, есть разница между «консенсусом» и «правом собственности». Тот факт, что группа обладает правом собственности на проблему или идею, не гарантирует единодушия между членами группы относительно общего подхода. Аналогичным образом факт согласия относительно конкретного подхода не гарантирует того, что члены группы чувствуют себя лично заинтересованными в успехе всего предприятия. На самом деле, иногда членам группы легче прийти к консенсусу относительно чего-то, в чем они лично не заинтересованы. Разница заключается в противопоставлении «кто» и «что»: кто хозяин идеи против того, в чем заключается выражение идеи.

Сам по себе консенсус способен препятствовать определенным видам взаимодействия, которые могли бы обеспечить разные точки зрения на идею. Более того, люди не склонны тратить слишком много времени на поиск новых точек зрения, если они так или иначе не заинтересованы лично в данной идее или проблеме. Мотивация на поиск новых решений возрастает, если проблема затрагивает всех участников процесса на глубинном уровне. Мотивация для креативности связана с тем, насколько глубоко вы переживаете проблему, а также с тем, кто несет ответственность за решение проблемы. Если вы чувствуете, что лично связаны с проблемой, вы мобилизуете большую часть нервной системы.

Вопросы взаимоотношений и раппорта нередко оказываются еще более значимыми для креативного процесса группы в ситуациях, подразумевающих комплементарные отношения. Есть значительная разница между фразами: «Записывайте то, что вам предстоит сделать» и «Как мы поступим? Будем все записывать или кто-то один возьмет на себя ответственность?» Зачастую оказывается полезным начать с позиции «мы» и провести разграничение между ролью человека в группе и его ролью в организации.

Нередко тот факт, что человек играет в команде роль, отличную от его формальной роли в компании, вызывает путаницу – особенно в отношении комплементарных ролей. Члены группы могут обладать комплементарными ролями применительно к собственной организации, и при этом – симметричными ролями в команде. Внести ясность и снизить напряжение поможет явное определение или установление двух референтных фреймов (организация и команда) в связи с конкретными ролями.



Ключевые положения

Существуют определенные различия между стимулированием групповой креативности с позиции руководителя и с позиции «равного», сотрудника. Иными словами, начальник-«мечтатель» окажет на группу иное влияние, нежели рядовой сотрудник-«мечтатель».

Для комплементарных и симметричных отношений различаются аспекты «хочу сделать», «как сделать» и «возможность сделать».

Люди будут использовать различные ценности и установки в зависимости от того, нужно ли им «быть креативным для себя» или «быть креативным для тебя», «для нас».

Вопросы взаимоотношений и раппорта оказываются еще более значимыми для группового креативного процесса в ситуациях, включающих комплементарные отношения.

В комплементарных отношениях, таких как «руководитель – сотрудник», типы креативности – выдвижение новых идей, воплощение, оценка – нередко приписываются конкретным ролям (например, начальник = новатор и «оценщик»; сотрудники = конструкторы, воплощающие замысел).

Практикум

Вспомните примеры ситуаций, когда вам доводилось работать в группе а) в роли рядового сотрудника, наравне с другими членами группы; б) в роли формального лидера команды; в) в роли формального подчиненного для одного или нескольких членов команды.

Как эти взаимоотношения влияли на вашу а) мотивацию, б) способность и в) возможности проявлять креативность в различных ситуациях? Какие виды аспектов отношений и раппорта становились актуальными в этих ситуациях?

Влияло ли ваше ролевое отношение к группе на восприятие источника проблем в случае возникновения каких-то препятствий для эффективности и креативности группы?

Подумайте, какие типы креативности наиболее естественно проявляются в роли руководителя? «Равного» сотрудника? Подчиненного?

Раздел 9.4. Сообщения и метасообщения

Эффективность групповой работы зависит от способности членов группы общаться друг с другом. Коммуникация между отдельными членами группы происходит как на вербальном, так и на невербальном уровне и оказывает как вербальное, так и невербальное влияние на поведение группы в целом.

Есть целый ряд способов, с помощью которых менеджер может невербально распознавать и поощрять моменты креативности, спонтанно возникающие в группе. Один из методов носит название «шейпинг». Шейпинг связан с поощрением чего бы то ни было физиологическим путем. Примером может служить история с профессором психологии, который дал своим студентам задание: говорить комплименты или как-то иначе выражать свое одобрение женщинам, которые носят красные свитера. Запрещалось говорить что-либо о самом свитере; нужно было сказать что-нибудь вроде: «О, ты сегодня прекрасно выглядишь» или улыбнуться. Неделий позже профессор зашел в университетскую столовую и увидел, что вокруг него полным-полно женщин в красных свитерах.

Очевидно, студенты тоже решили поэкспериментировать над своим руководителем. Они договорились между собой начинать зевать и всем своим видом выражать скуку, если профессор появлялся в определенном месте аудитории. Как только он возвращался в другую половину комнаты, все студенты выпрямляли спины, кивали и изображали глубокий интерес к лекции. Через некоторое время профессор обнаружил, что ведет занятия, не покидая одной половины аудитории.

Менеджеры нередко делают подобные вещи, однако чаще всего не осознают этого. Известно, к примеру, что топ-менеджер *IBM* неосознанно использовал этот процесс, чтобы стимулировать сотрудников на согласие с его подходом. Когда он разговаривал с человеком, видевшим ситуацию так же, как и он, менеджер превращался в идеального и очень активного слушателя: удерживал визуальный контакт, поминутно кивал и говорил что-нибудь вроде «Правда? Это интересно! Расскажите мне поподробнее о вашей идее!» Если собеседник начинал отклоняться в ненужную сторону, менеджер смотрел на него ничего не выражающими глазами и бурчал что-то вроде «Угу... мhm...» С тем же успехом можно было разговаривать с кирпичной стеной. Как только собеседник менял направление, менеджер оживлялся и демонстрировал чрезвычайный интерес к ходу мысли собеседника. В конце концов сотрудники компании перенимали стиль мышления руководителя, не понимая, как именно это произошло.

Кроме того, можно ставить невербальные якоря для групповых процессов; для этого служат определенные сигналы, связанные с состоянием группы. К примеру, если группа находится в чрезвычайно продуктивном состоянии креативности, руководитель может добавить какой-то стимул, например хлопнуть в ладоши или сделать поощряющий жест. Вскоре становится достаточно одного только хлопка в ладоши или условленного жеста, чтобы инициировать креативное состояние.

На языке НЛП эти невербальные ключи носят название «мета-сообщения». Базовый процесс коммуникации подразумевает передачу как сообщений, которые несут содержание коммуникации, так и метасообщений, которые находятся на более высоком уровне, чем содержание. Метасообщения – это сообщения о других сообщениях. Как правило, метасообщения информируют о:

- 1) типе или уровне отправленного сообщения;
- 2) состоянии человека или
- 3) статусе или отношениях между членами группы.

Нередко люди, подобно менеджеру *IBM*, отправляют метасообщения о сообщениях, которые они получили.

Метасообщения имеют огромное значение для интерпретации сообщений. Есть разница между тем, что человек «говорит» и что он при этом имеет в виду, каковы его намерения. Полученное сообщение не всегда соответствует намерению, которое за ним стояло, или отправленному сообщению.

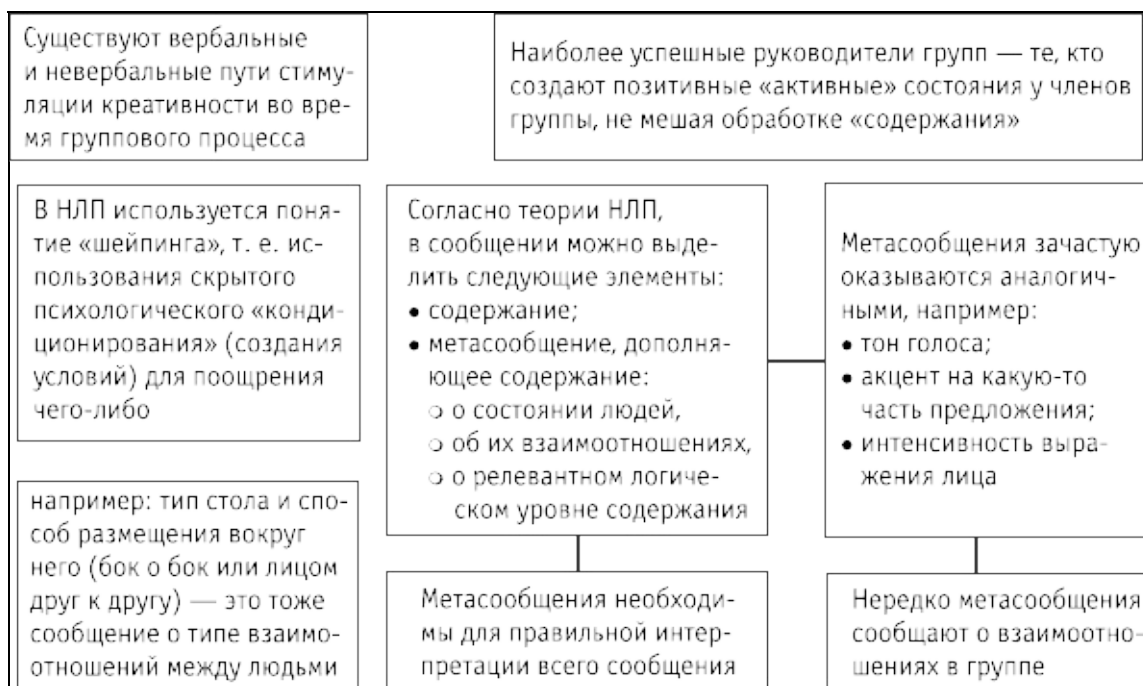
В коммуникации «лицом к лицу» метасообщения наиболее часто передаются невербальным путем. Люди постоянно отправляют метасообщения, даже если не говорят друг с другом. Лингвисты называют этот феномен коммуникации «ворчание и вздохи». Слушая друг друга, люди обычно издают звуки вроде «ах», «угу», «хм-м-м» и т. п. Этот шум отнюдь не случаен. Если человек быстро повторяет «ага, ага, ага», это указывает на то, что он воспринимает сообщение иначе, чем если бы он медленно произносил «ага-а-а-а-а...»

Проводились даже специальные эксперименты, направленные на то, чтобы установить влияние метасообщений на работу с компьютером. Ведь одна из проблем, связанных с компьютером, заключается в том, что он не передает метасообщений. Экспериментаторы написали программу, имитирующую метасообщения для пользователей. Компьютер постоянно выдавал реакции типа «О да», «Я понимаю», «Очень хорошо». И людям стало по-настоящему нравиться работать на этой машине! Продуктивность труда у пользователей повысилась, потому что они чувствовали больше раппорта с компьютером, хотя и не могли объяснить, почему это происходит.

В различных культурах разные метасообщения используются по-разному. К примеру, исследования поведения людей в английских пабах и французских бистро показали, что французы притрагиваются друг к другу в среднем 110 раз в час, тогда как англичане прикасаются друг к другу в среднем только три раза в час.

Географические взаимоотношения между членами группы – еще один фактор невербального влияния на креативный процесс. Нередко это оказывает физическое и символическое влияние на формирование взаимодействия между членами группы. К примеру, если группа сидит по кругу, как во время проведения круглого стола, это стимулирует иные виды обратной связи и взаимодействий между членами группы, чем размещение за прямоугольным столом или по принципу театрального зала. Круглый стол, кроме того, сообщает членам группы определенные символические взаимоотношения. В НЛП это влияние носит название «психогеография». Схема ключевых измерений, влияющих на коммуникацию, приводится в приложении А.

РАЗДЕЛ 9.4. КАРТА А



Ключевые положения

Эффективность группы зависит от способностей ее участников коммуницировать друг с другом.

Коммуникация между отдельными членами группы происходит как на вербальном, так и на невербальном уровнях и оказывает как вербальное, так и невербальное влияние на поведение группы в целом.

Базовый процесс коммуникации включает в себя передачу как собственно сообщений, которые несут содержание коммуникации, так и метасообщений, которые расположены на более высоком уровне относительно содержания.

Метасообщения имеют важнейшее значение для интерпретации сообщения; иными словами, есть разница между тем, что человек «говорит» и что он «имеет в виду» или его намерениями.

Метасообщения, как правило, касаются: а) типа или уровня основного сообщения, б) состояния человека или в) статуса или взаимоотношений между членами группы.

Люди также отправляют метасообщения о сообщениях, которые они получили.

Полученное сообщение не всегда соответствует отправленному сообщению или его замыслу. На практике значение коммуникации для другого человека – это значение полученного сообщения, вне зависимости оттого, что подразумевал отправитель.

Географические отношения между членами группы обладают как физическим, так и символическим значением.

Практикум

Вспомните случаи как эффективного, так и неэффективного взаимодействия, в которое вы вступали с членами вашей рабочей группы или команды. Насколько невербальная коммуникация (такая, как тон голоса, выражение лица, физическая близость и т. п.) влияла на результат таких взаимодействий?

Приведите пример того, как вас неправильно понимали, потому что собеседник ошибался при интерпретации невербальных метасообщений.

Приведите пример того, как вы неправильно понимали собеседника, потому что ошибались при интерпретации его невербальных метасообщений.

Приведите пример того, как вы сознательно и умышленно использовали определенные виды невербальных метасообщений, чтобы сообщить кому-то что-либо. О чем вам было проще всего сообщить собеседнику в невербальной форме?

Подумайте о влиянии, которое оказывает географическое положение по отношению к другим членам группы на ваше участие в группе.

Каким образом вы осознанно и умышленно использовали или изменяли те или иные виды географических или физических отношений с другими людьми в ходе коммуникации с ними? Какие виды информации вы передавали им через пространственные отношения?

Раздел 9.5. Стимуляция и обогащение карт окружающих

Фаза «мечтателя» (или фаза мозгового штурма) в групповом проекте зачастую оказывается наиболее важной и проблематичной; особенно это касается ситуаций, включающих комплементарные отношения. Ключевая проблема в проведении фазы «мечтателя» – как направить креативность, не ограничивая ее. Роль лидера заключается в том, чтобы направлять «почему» и «как» в большей степени, чем «что». Это можно сделать как вербальным, так и невербальным путем.

Во многих отношениях креативность является настолько естественным и спонтанным процессом, что задача менеджера сводится к тому, чтобы просто не мешать ей. В оптимальном варианте менеджер создает пространство, в котором креативность протекает сама по себе.

Можно построить такую схему, которая будет поощрять различные виды креативности или непреднамеренно препятствовать им. К примеру, установление конкретного временного фрейма может само по себе вызвать реакции «мечтателя», «реалиста» или «критика». Предположим, руководитель команды говорит: «Я хочу знать, кто о чем больше всего мечтает; у каждого есть ровно одна минута!» Формулировка может противоречить процессу, который он на самом деле пытается стимулировать. Если сказать «Хорошо, внимание всем, у нас есть еще пять минут», это с большей вероятностью «разбудит» «реалиста», чем «мечтателя».

Креативность группы формируется под влиянием контекста, установки, состояний, когнитивных процессов, каналов коммуникации и правил взаимодействия между членами группы. Диснеевская комната «мечтателей» была обустроена так, чтобы ее контекст поощрял особый вид уместных там процессов. Как руководитель, Дисней моделировал тип метапрограмм, использования которых он хотел добиться от сотрудников.

Менеджер может установить окружение или контекст, которые помогут расширить свободу выражения. К примеру, в диснеевской комнате «мечтателей» не было столов. Все стены были облеплены вдохновляющими картинками. Таким образом, задавались определенные ограничивающие правила взаимодействия, которые могли способствовать самому обширному выражению идей и точек зрения. Одним из таких правил было отсутствие четко определенного временного фрейма; также здесь приветствовались даже самые невозможные идеи.

Менеджер может способствовать тому, чтобы убрать все ограничения путем поощрения гиперболизации и мышлением «как если бы»; для этого ему достаточно сказать: «Даже если вы не можете представить себе этого, действуйте так, как будто можете». Полезно бывает также поощрять использование метафор и символического языка, как мы уже говорили в предыдущих разделах.

Существуют различные виды действий, которые помогают интерактивно стимулировать креативный процесс группы и управлять им. Для этой цели можно:

- поощрять участие сотрудников в процессе за счет стимуляции более физических действий;
- подчеркивать общие черты и различия между различными точками зрения;

- задавать вопросы, выражая сомнения и одобрение, провоцируя возникновение новых ракурсов и взглядов на проблему;
- предоставлять инструменты, средства и ресурсы;
- предоставлять обратную связь, высказывать предложения, призывать к интеграции и синтезу идей;
- переключать коммуникативные каналы за счет письменной работы, использования плакатов, доски и т. п.

В контексте решения проблем или в ситуации «тупика» при мозговом штурме существует ряд способов, которыми руководитель может повлиять на когнитивные карты членов группы и добиться большей креативности. Для этой цели можно:

- менять фрейм проблемы или цели, рассматривая ее с другой точки зрения;
- менять приоритеты критериев или ценностей;
- менять уровень концентрации, выявлять ограничивающие допущения;
- находить «недостающие звенья»;
- проводить разделение, чтобы установить субцели или проработать отдельные области проблемного пространства;
- менять ракурсы или состояния (например, с помощью юмора);
- переключать репрезентативные каналы и поощрять латеральное мышление;
- поощрять мышление «как если бы».

РАЗДЕЛ 9.5. КАРТА А

Действия, способствующие позиции мечтателя		нужно создать пространство «без помех»
1. Не устанавливайте временных ограничений	2. Отсутствие «запретных тем»/идей	3. Отсутствие немедленной критики, такой как призывы вернуться к реальности и напоминания о материальных затруднениях
4. Выберите физическое окружение, которое благоприятствует свободе выражения: контекст должен обладать символической ценностью	5. Чтобы дать толчок фантазии, примите ряд решений: <ul style="list-style-type: none"> • начните думать «как если бы»; • используйте метафоры 	
		6. Находясь в пространстве мечтателя, подумайте о реакциях на проблемы

Ключевые положения

Фаза «мечтателя» (или фаза мозгового штурма) зачастую оказывается наиболее критической и проблемной фазой группового проекта; особенно это касается ситуаций, включающих комплементарные взаимоотношения.

Основная проблема в проведении фазы «мечтателя» заключается в необходимости направлять креативность, не ограничивая ее.

Роль лидера – в большей степени направлять «почему» и «как», и в меньшей – «что».

Креативность группы формируется под действием контекста, установок, состояний,

когнитивных процессов, коммуникативных каналов и правил взаимодействия между членами группы.

Практикум

Вспомните случаи эффективного и неэффективного мозгового штурма, в которых вам довелось принимать участие.

Какие виды факторов повлияли на эффективность или неэффективность группы?

Какое влияние на группу оказали контекстуальные ограничения?

Какое влияние на группу оказала установка членов группы или руководителя?

Какое влияние на группу оказало состояние членов группы или руководителя?

Какое влияние на группу оказали типы доступных коммуникативных каналов?

Какое влияние на группу оказали правила взаимодействия между членами группы и руководителем?

Вспомните случаи эффективного и неэффективного мозгового штурма, в которых вам довелось играть роль руководителя.

Как вы подготовили контекст, установку, состояния, когнитивные процессы, коммуникативные каналы и правила взаимодействия?

Каким факторам вы придали наибольшее значение? Какие факторы обеспечили наибольшие различия между эффективной и неэффективной ситуациями?

РАЗДЕЛ 9.5. КАРТА Б



Ключевые положения

В контексте решения проблем или в ситуации «тупика» при мозговом штурме существует ряд способов, которыми руководитель может повлиять на когнитивные карты членов группы и добиться большей креативности. Для этой цели можно:

- менять фрейм проблемы или цели, рассматривая ее с другой точки зрения;
- менять приоритеты критериев или ценностей;
- менять уровень концентрации, выявлять ограничивающие допущения;
- находить «недостающие звенья»;
- проводить разделение, чтобы установить субцели или проработать отдельные области проблемного пространства;
- менять ракурсы или состояния (например, с помощью юмора);
- переключать репрезентативные каналы и поощрять латеральное мышление;
- поощрять мышление «как если бы».

Практикум

Приведите примеры групп, которыми вы руководили и в которых пытались стимулировать креативное мышление для решения проблемы или преодоления «тупика» в ходе мозгового штурма. Как вам удалось?

- Изменить фрейм проблемы или цели, рассматривая ее в другом ракурсе?
- Изменить приоритеты критериев или ценностей?
- Изменить уровень концентрации и выявить ограничивающие допущения, найти

«недостающие звенья»?

- Осуществить «разделение» с целью установить субцели или проработать отдельные области проблемного пространства?
- Изменить ракурсы или состояния? Как вы использовали юмор?
- Переключить репрезентативные каналы и стимулировать латеральное мышление?
- Поощрить мышление «как если бы»?

Раздел 9.6. Роли в группе и креативный цикл

Упражнение этой главы включает в себя ролевую игру, связанную со становлением рабочей группы для проекта. Задача ролевой игры – подробно исследовать различные аспекты и действия, которые могут быть связаны с координированием работы «мечтателей», «реалистов» и «критиков» при установлении новой идеи или решении проблемы. В упражнении принимают участие четверо игроков, которым предстоит разыграть перед группой заданную ситуацию в формате «колба». Остальная часть группы будет следить за игрой, стремясь выявить определенные виды паттернов. Одни наблюдатели будут контролировать физиологию; другие – различные уровни креативности и взаимодействия; третьи – виды метапрограмм и стили мышления.

Формат «колба» полезен для того, чтобы интегрировать все знания, полученные в ходе изучения книги, и расширить понимание микронавыков, необходимых для управления креативным процессом группы. Ролевые игры – хороший способ продемонстрировать на практике, оценить и усовершенствовать множество навыков, особенностей и принципов управления креативностью. Ролевая игра – это всего лишь одна из форм поведения «как если бы», которое предполагает высокую степень задействованности нервной системы без излишнего вовлечения в содержание взаимодействия. Нередко ролевые игры обладают символической ценностью, которая укрепляет другие уровни обучения.

При проведении ролевой игры рекомендуется брать предельно простой продукт или проблему, так чтобы от других игроков не требовалось никаких специальных технических познаний. Предположим, пусть ваша команда придумает новый вид велосипеда.

Роли будут следующими: руководитель команды и люди, отвечающие за:

- 1) техническую часть,
- 2) маркетинг и
- 3) производство.

Контекст ролевой игры предполагает, что все эти люди знакомы и в общих чертах представляют суть проекта или проблемы. Вам предстоит разыграть первое совещание, на котором обсуждаются тип проблемы, продукт или черты продукта.

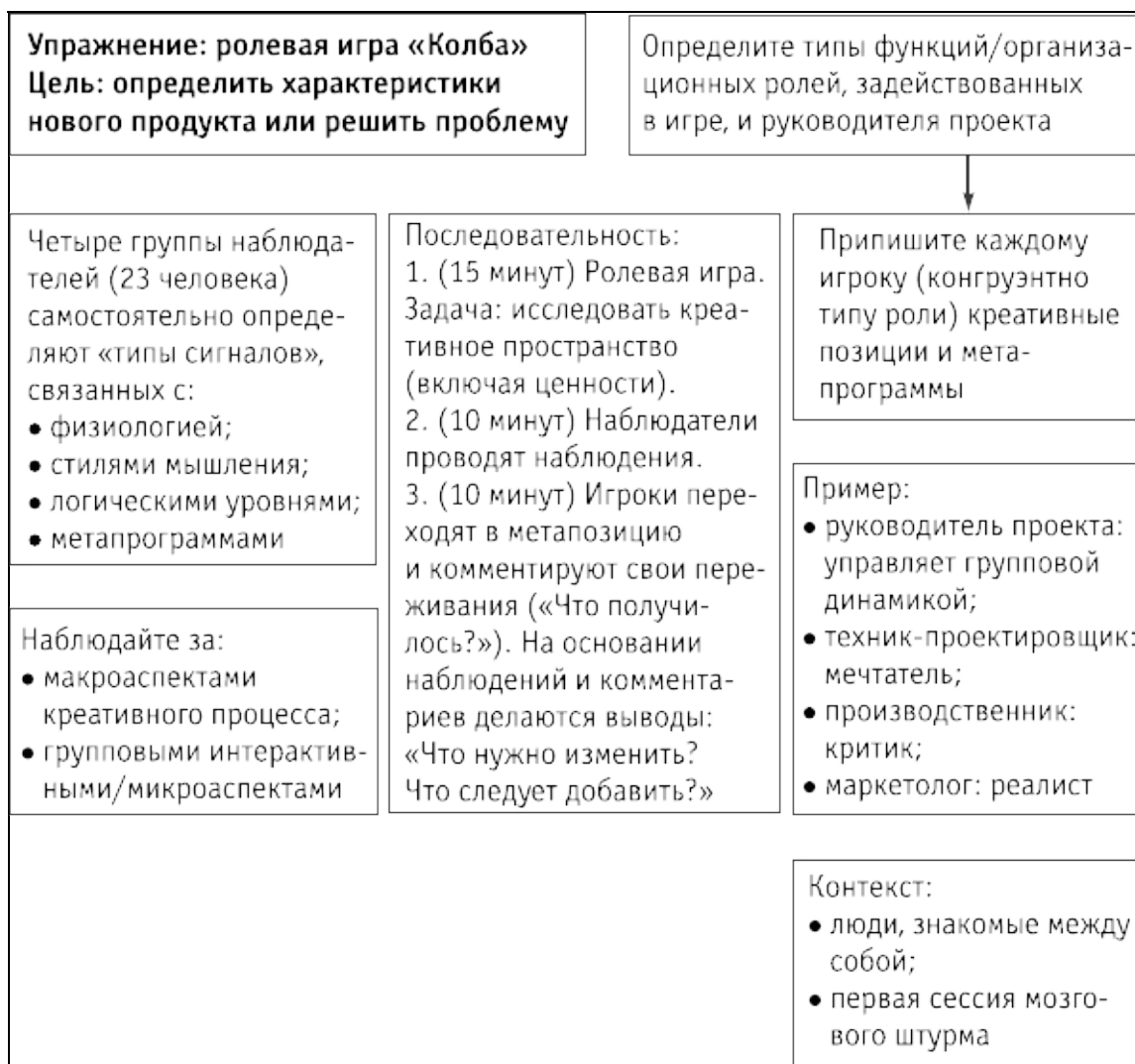
Каждой роли приписаны различные стили мышления. В данной конкретной игре технический руководитель назначается «мечтателем», менеджер по маркетингу – «реалистом», а менеджер по производству будет использовать установку «критика». Игроки должны опираться на кластер метапрограмм, перечисленных ниже, чтобы с их помощью воспроизвести адекватные установки и стили мышления.

	«Мечтатель» Что	«Реалист» Как	«Критик» Почему
Репрезентативные предпочтения	Видение	Действие	Логика
Подход	К	К	От
Временной фрейм	Длительный срок	Краткий срок	Длительный/ краткий срок
Временная ориентация	Будущее	Настоящее	Прошрое/ будущее
Референтность	Внутренняя (Я)	Внешняя (окружение)	Внешняя (другие)
Способ сравнения	Согласование	Согласование	Рассогла- сование

Задача руководителя группы – за 15 минут попытаться скоординировать различные стили мышления и стимулировать всю группу на креативное мышление относительно продукта или проблемы. НЛП обеспечивает целый ряд способов, с помощью которых руководитель может способствовать новаторскому мышлению и координировать его внутри группы или команды; для этого можно:

- контролировать и производить мониторинг последовательности действий в группе;
- распознавать и направлять фазы креативного цикла («мечтатель», «реалист» и «критик»);
- определять и следить за эффективностью индивидуальных и групповых *TOTE*;
- контролировать *TOTE* задачи и взаимоотношений;
- осуществлять подстройку с ведением для: о физиологии,
 - стилей мышления и
 - ценностей членов группы;
- определять и заполнять «бреши» или недостающие звенья применительно к:
 - метапрограммам,
 - уровням процессов,
 - релевантным позициям восприятия;
- с помощью психогеографии и поведенческих сигналов влиять на интерактивную динамику группы;
 - отправлять и контролировать метасообщения, управляя с их помощью уровнем коммуникации, состоянием и статусом;
 - обеспечивать и разъяснять информацию, связанную с контекстом или схемой группового проекта, чтобы с ее помощью правильно распределить внимание членов группы.

В целом, ролевая игра делится на части по 10–15 минут, между которыми должна быть пауза для наблюдений. Фрейм длиной в 10–15 минут дает возможность организовать достаточно длительное взаимодействие, чтобы выявить примеры необходимых паттернов на микроинтерактивном уровне, но наблюдатели не успевают утомиться и утонуть в потоке информации.



Ключевые положения

Ролевая игра – хороший способ интерактивно воплотить, оценить и усовершенствовать множество навыков, особенностей и принципов управления креативностью и групповым процессом. Ролевая игра – одна из форм поведения «как если бы».

Ролевая игра требует высокой вовлеченности со стороны нервной системы, однако позволяет не слишком глубоко погружаться в содержание.

Ролевые игры зачастую обладают символической ценностью, которая укрепляет другие уровни обучения.

Практикум

Вспомните, что вы уже знаете о ролевых играх или наблюдении за ролевыми игроками. Какие виды навыков наиболее эффективно осваивать посредством ролевой игры?

Руководитель проекта: различные способы координации задания			
1. Следить за паттернами последовательных фаз/ступеней; подводить итоги	2. Способствовать последовательной смене позиций: мечтатель, реалист, критик	3. Следить за эффективностью индивидуальных и групповых <i>TOTE</i>	
4. Следить за <i>TOTE</i> : • взаимоотношений; • задач	5. Подстройка и ведение: • физиология; • стили мышления; • ценности	6. Заполнять «бреши»/недостающие звенья: • метапрограммы; • уровни; • точки зрения (позиции восприятия)	
7. Использовать физиологию (т. е. жесты): • для связи и согласования; • для уравнивания групповой динамики	8. Использовать метасообщения о содержании и его сообщениях	9. Калибровать метасообщения и их задачи соответственно: • состояниям; • уровням; • контексту	10. Обеспечивать фрейм результата, позволяющий лучше сконцентрироваться на проекте

Ключевые положения

НЛП предоставляет ряд различных способов, с помощью которых лидер может способствовать инновационному мышлению внутри группы или команды и координировать его. Для этого можно:

- контролировать и производить мониторинг последовательности действий в группе;
- распознавать и направлять фазы креативного цикла («мечтатель», «реалист» и «критик»);
- определять и следить за эффективностью индивидуальных и групповых *TOTE*;
- контролировать *TOTE* задачи и взаимоотношений;
- осуществлять подстройку с ведением для: о физиологии,
 - стилей мышления и
 - ценностей членов группы;
- определять и заполнять «бреши» или недостающие звенья применительно к: о метапрограммам,
 - уровням процессов,
 - релевантным позициям восприятия;
- с помощью психогеографии и поведенческих сигналов влиять на интерактивную динамику группы;
- отправлять и контролировать метасообщения, управляя с их помощью уровнем коммуникации, состоянием и статусом;
- обеспечивать и разъяснять информацию, связанную с контекстом или схемой группового проекта, чтобы с ее помощью правильно распределить внимание членов группы.

Практикум

Вспомните, что вы уже знаете из книги и собственного профессионального опыта об управлении группами и их креативным процессом. Найдите в собственной профессиональной

реальности примеры того, как можно:

- контролировать и производить мониторинг последовательности действий в группе;
- распознавать и направлять фазы креативного цикла («мечтатель», «реалист» и «критик»);
- определять и следить за эффективностью индивидуальных и групповых *TOTE*;
- контролировать *TOTE* задачи и взаимоотношений;
- осуществлять подстройку с ведением для: о физиологии,
 - стилей мышления и
 - ценностей членов группы;
- определять и заполнять «бреши» или недостающие звенья применительно к: о метапрограммам,
 - уровням процессов,
 - релевантным позициям восприятия;
- с помощью психогеографии и поведенческих сигналов влиять на интерактивную динамику группы;
- отправлять и контролировать метасообщения, управляя с их помощью уровнем коммуникации, состоянием и статусом;
- обеспечивать и разъяснять информацию, связанную с контекстом или схемой группового проекта, чтобы с ее помощью правильно распределить внимание членов группы.

Раздел 9.7. Осуществление наблюдений в группе

Наблюдение за динамическими паттернами внутри группы предполагает другие акценты, нежели наблюдение за отдельными людьми. Это – ключевой навык для менеджера. Наблюдение за паттернами языка и поведением окружающих – важнейший путь закрепления и оценки уже имеющихся знаний.

Одна группа наблюдателей концентрируется на физиологических паттернах. Следует уделять внимание двум аспектам: микроаспектам и макроаспектам. На микроуровне наблюдатели могут заметить того или иного рода метасообщения, передаваемые в момент отправления или получения других сообщений и связанные с их содержанием. К метасообщениям относятся такие типы поведенческих сигналов, как наклон туловища вперед, откидывание на спинку стула, жестикуляция и т. п. Они могут наблюдаться в тот или иной момент как своего рода обратная связь относительно индивидуального переживания или реакции на происходящее. Способность проследить за изменениями чьей-либо физиологии в ходе реакции на конкретный стимул может иметь очень большое значение. Наблюдателям рекомендуется также смотреть не только на то, какие виды сигналов подает тот или иной игрок, но следить также за тем, как эти сигналы меняются в зависимости от поведения руководителя команды. Можно будет заметить, как руководитель группы сознательно или неосознанно использует физиологию (позу или жесты) для инициации или «шейпинга» конкретного направления группового процесса.

В дополнение к ключевым поведенческим сигналам, которые подают отдельные члены группы, важно наблюдать за тем, как эти сигналы меняются в зависимости от поведения руководителя и реакции других членов группы. Полезно также следить за тем, как руководитель использует эти ключи для «калибровки» и ведения группы. Наблюдателям следует обращать внимание на то, как сам руководитель проекта использует свою физиологию, чтобы либо продемонстрировать нейтралитет по отношению к текущей коммуникации, либо в разные моменты процесса войти в альянс с различными людьми с помощью «отзеркаливания» или подстройки с ведением. К примеру, проявление эмпатии к конкретному человеку или точке

зрения может проявляться через позу тела, жесты и таким образом стать сообщением для всех участников группы.

На макроуровне наблюдатели могут отметить физиологические паттерны и движения между людьми. К примеру, объем деятельности, которая перераспределяется между членами группы, может указывать на степень вовлеченности людей в процесс. Макроуровневые поведенческие паттерны являются доказательством для группы в отличие от метасообщений об отдельных людях.

Второй группе наблюдателей предстоит обращать внимание на когнитивные паттерны и стили мышления, выражаемые отдельными участниками группы. Какие репрезентативные каналы используют игроки? Какие виды информации воспроизводятся вербально, логически? В дополнение к вербальному общению участники могут рисовать что-либо, использовать визуальный канал или переключаться на более метафорический способ репрезентации.

Третья группа наблюдателей следит за паттернами метапрограмм. Как члены группы расставляют акценты на событиях в зависимости от подхода «по направлению к» или «прочь от», обобщений, деталей, прошлого/будущего, долгосрочного/краткосрочного фрейма и т. п.? Важно не только отмечать, какими паттернами метапрограмм пользуются отдельные участники, но и следить за последовательностью разворачивания этих паттернов, а также за тем, какими способами члены группы меняют или гиперболизируют метапрограммы по отношению к метапрограммам других.

Четвертая группа наблюдателей следит за тем, какие уровни процессов выражены или адресованы – «где», «когда», «что», «как», «почему» и «кто». В частности, им следует присматриваться и прислушиваться к тому, как различные игроки дают вводную информацию или реакцию на различных уровнях. Например, кто-то может сосредоточить свои высказывания на уровне «что». Другой – на уровне «как» или «почему». Помимо наблюдения за тем, кто конкретно и какие сигналы подает на том или ином уровне («где», «когда», «что», «как», «почему» и «кто»), важно также следить за последовательностью освещения вопросов, связанных с различными уровнями, а также за тем, в каком порядке руководитель группы рассматривает эти вопросы.

Обратите внимание на то, как руководитель группы, сознательно или неосознанно, направляет свои усилия или реагирует на различные уровни концентрации. Например, в том, что касается управления группой, на каком уровне он сосредоточен в первую очередь – «почему», «кто», «что» и т. п. При наблюдении за динамикой группы особенно важно отмечать, как происходит управление различными уровнями процесса. Ключевой навык руководителя – определять релевантные уровни для управления применительно к конкретному проблемному пространству и группе участников. Доскональность охвата различных уровней нередко предопределяет степень согласованности членов группы относительно задачи и взаимоотношений. Доскональность охвата основывается на следующем:

- 1) какие уровни охвачены;
- 2) насколько глубоко затронут каждый уровень (т. е. «я – другие», длительный срок – краткий срок, чего следует достичь – чего следует избежать и т. п.);
- 3) сколько членов группы вовлечено в определение каждого уровня.

Задача проведения наблюдений в группе заключается не в том, чтобы оценить эффективность руководителя или игроков, но скорее в том, чтобы повысить понимание группового процесса для всех членов группы (включая других наблюдателей).

Участники группового процесса могут также занять позицию наблюдателя в ходе процесса или после него, чтобы получить метазнание и расширить собственную карту проблемного

пространства или пространства решения.

Пример: ролевая игра «Транстех»

Ниже приводится пример ролевой игры и наблюдений, которые могут быть сделаны с применением понятий НЛП к групповому креативному процессу.

Условие

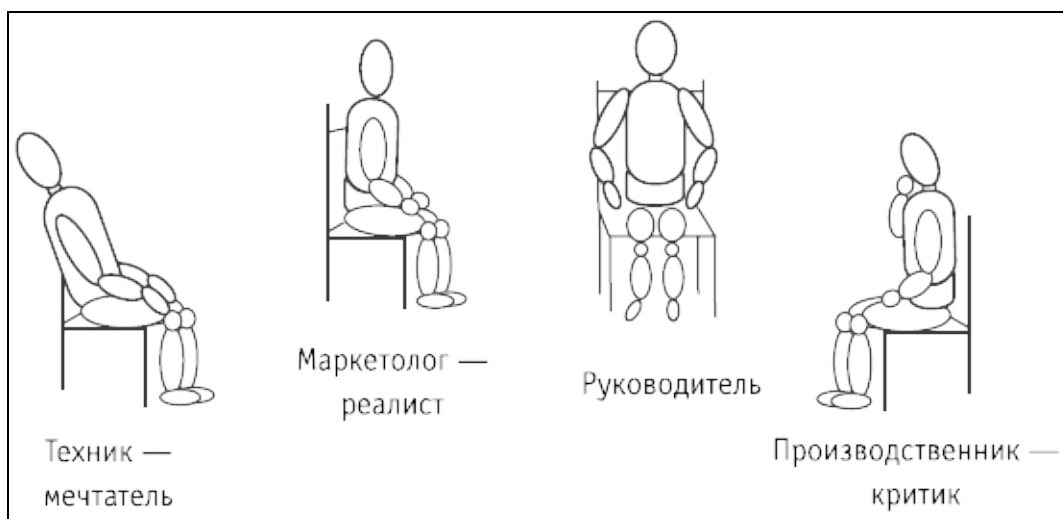
«Транстех» – молодая компания с новаторским подходом, которая производит суперсовременные ручные электронные переводчики. Пользователь может говорить по-английски в приемное устройство, оно переводит его слова на другой язык и озвучивает результат. Аналогичным образом пользователь может говорить на своем родном языке, и аппарат переводит его слова на английский. Спрос на переводчики «Транстех» за последнее время существенно вырос. С увеличением продаж, однако, стали возникать проблемы с качеством. Все больше потребителей стали жаловаться на поломки переводчика, и продажи начали падать. Конкуренты приступили к изготовлению аналогов. Руководство компании обеспокоено угрозой потерять свою нишу на рынке.

Вице-президент компании получил от CEO задание: решить проблему качества. Вице-президенту предстоит взаимодействие с тремя функциональными руководителями компании: директором по маркетингу, главным инженером и директором по производству. Маркетолог склонен к конкретному мышлению, концентрируется на достижении непосредственных краткосрочных целей – «реалист». Главный инженер (Техник) – чрезвычайно креативный человек, который склонен концентрироваться на долгосрочных целях в будущем – «мечтатель». С тех пор как переводчик был изобретен, Техник думает в основном об исследованиях и разработке новых продуктов. Производственник испытывает на себе большую нагрузку и склонен находить непосредственные и краткосрочные проблемы и избегать их – «критик».

Контекст

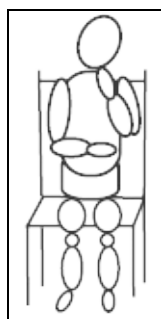
Вице-президент сообщил руководителям о проблеме и организовал первое совещание, чтобы определить масштаб проблемы и методом мозгового штурма прийти к каким-то возможным решениям. Участники группы знакомы между собой, однако никогда прежде не работали в команде.

[Примечание: представленный ниже рисунок отражает исходные физиологические характеристики и состояния членов команды.]



Стенограмма / Комментарии

Руководитель (*наклоняется назад, скрещивает руки на груди и прикасается к подбородку*):



Я думаю, вы все знаете, почему мы здесь сегодня собрались. Наш новый переводчик – замечательный продукт, но от потребителей поступает все больше жалоб. У нашего изделия слишком много дефектов, продажи падают.

Если мы не разберемся в этом как следует, мы лишимся следующей доли финансирования... а возможно, и компании в целом.

Я бы хотел услышать ваши идеи о том, что следует делать в этой ситуации.

Руководитель имеет в виду «почему» для этого совещания, но не определяет его в явной форме. Он сразу же задает фрейм проблемы, концентрируясь на симптомах проблемной ситуации: жалобах и дефектах, а также их влиянии на продажи и финансирование.

Руководитель подчеркивает мета-программу «прочь от» – по сути дела играя роль критика.

Руководитель пытается установить фрейм «мы» и сосредоточивает группу на уровне «что».

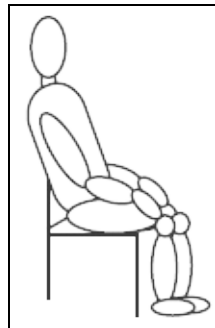
Техник (*наклоняется вперед, голова и глаза вверх*):



Ну, мы уже многое сделали для того, чтобы усовершенствовать переводчик. Мы переписали программное обеспечение для новых микросхем и сконструировали монтажную плату для версии 4.2. Я уверен, что это решит множество текущих проблем, а пользователи получат в свое распоряжение множество новых функций.

Техник принимает на себя роль «мечтателя» на уровне «что» и сосредоточивается на долгосрочных решениях (будущее). Он ориентируется на относительно большие «группы» (элементы) и согласует их с позитивными последствиями в будущем. Кроме того, Техник предполагает, что изменения конструкции дадут желаемое решение, даже при учете того, что причины симптомов не были четко определены. «Мы», на которое ссылается Техник, – это не команда, а отдел технического обеспечения.

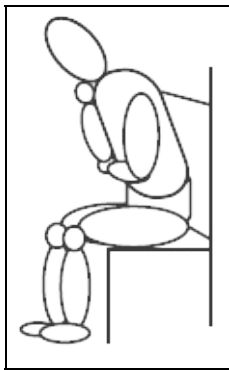
Маркетолог (*откидывается назад*):



Все это замечательно, но касается только будущего. Я полагаю, что нам нужно прямо сейчас улучшить качество существующего продукта. Конкуренция на рынке возрастает. А я провожу половину времени, обрабатывая жалобы дилеров на поставку некачественных изделий!

Сделав упор на более «реалистичную» установку, Маркетолог ориентирует команду на краткосрочные действия. Кроме того, он концентрируется на проблемах, связанных с ним лично, и это приближает его установку к установке критика. Маркетолог сохранил акцент на крупных «группах» и расширил проблемное пространство, включив в него конкуренцию на рынке.

Производственник (*сутулится, наклонившись вперед*):



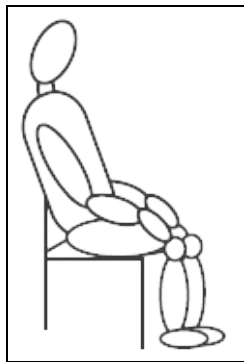
Только не надо валить все на производство. Конструкторы разработали слишком сложный продукт, и его не так-то легко производить. Мы делаем все что можем. Так что прошу избавить меня от давления с вашей стороны!

Производственник продолжил переход на фрейм «Я»-референтности и воспринял слова Маркетолога как личную критику на уровне «кто». Отвечая как критикуемый критик, Производственник пытается вернуть воспринимаемый фрейм «обвинения» Технику и Маркетологу.

Он еще расширил проблемное пространство, включив в него «усложненный дизайн» и «давление» на производство.

Маркетолог: С моей стороны?!

Техник (*откидываясь назад и глядя в сторону*):



Послушайте, члены комиссии единогласно одобрили эту модель еще несколько месяцев назад. Если производство не может с ней справиться, не надо переводить стрелки на меня.

Техник и Маркетолог реагируют на воспринимаемое обвинение на личном уровне «кто».

Техник с позиции мечтателя перешел к рассогласованию с Производственником. Кроме того, он расширил проблемное пространство, включив в него действия «комиссии».

Руководитель:

Ну довольно. Достаточно. Так мы далеко не уедем. В конце квартала мы встречаемся с представителями банка и должны порадовать их хорошими новостями; в противном случае о расширении можно будет забыть.

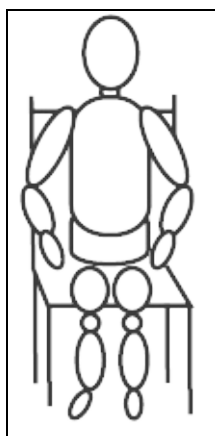
Руководитель сохраняет роль критика, но применяет ее к общему процессу группы.

Очевидно, что временами он использует местоимение «мы» применительно к данной команде, а в других случаях подразумевает более общую систему компании или высшее руководство.



В этот момент обсуждения Руководитель стимулировал «критическую» метапрограмму в каждом из членов группы. Это до некоторой степени расширило восприятие проблемного пространства, но вместе с тем привело к значительному рассогласованию на уровне «кто».

Руководитель (*опуская руки и наклоняясь вперед*):



Я бы хотел, чтобы наша встреча носила черты мозгового штурма. Давайте попробуем подумать не о проблеме, а о возможных решениях.

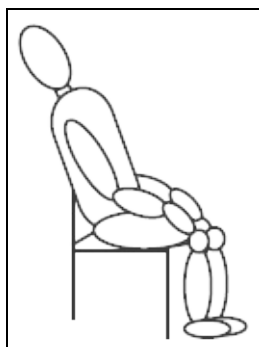
(Технику) Вы знаете устройство переводчика лучше, чем кто-либо в компании. Как вы думаете, мы могли бы прийти к решению проблемы прямо сейчас?

Руководитель пытается изменить метапрограмму группы с «критической» на ориентированную на решение (несмотря на то, что до сих пор не очевидно, все ли проблемное пространство охвачено.)

Руководитель использует термин «мозговой штурм», указывая тем самым на переход в режим «мечателя», однако приобрел многие черты реалистической позиции – в том, что касается физиологических проявлений и языка (концентрации на уровне «как» и краткосрочном временном фрейме). Кроме того, Руководитель пытается быть более директивным и для этого обращается к конкретному члену группы, стараясь

восстановить фрейм «мы».

Техник (*поднимает голову и глаза*):



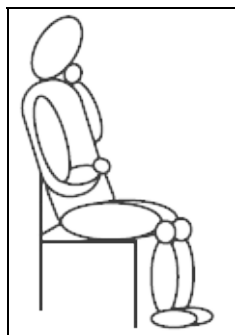
Как я уже говорил, мы можем изменить общий дизайн изделия, утроив его сегодняшние возможности. Именно над этим мы сейчас и работаем. У нас есть длинный список новых характеристик, которыми мы хотели бы наделить следующую версию. Новая операционная система, как мне видится, должна полностью раскрыть потенциал переводчика.

Техник отказывается следовать мета-сообщению Руководителя о переходе в режим реалиста и возвращается к метапрограмме мечтателя. Он ссылается на действия, которые предпринимаются «в данный момент», несмотря на то, что эти действия касаются концепции, а не эксплуатации продукта.

И снова «мы», на которое ссылается Техник, – это не та команда, которой поручено решение проблемы, а скорее группа проектировщиков.

Согласно метапрограмме мечтателя, Техник в большей степени ориентирован на видение, чем на действия.

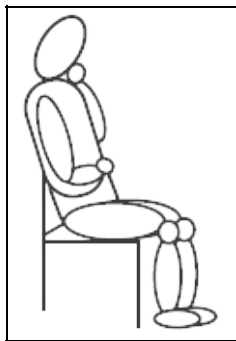
Маркетолог (*продолжает сидеть откинувшись на спинку стула, руки скрещены*):



Однако это не поможет нам справиться с текущей проблемой. Мне кажется, нам нужно сокращать число жалоб на дефекты и повышать продажи за счет устранения этих дефектов. Возможно, для начала следует закупать более качественные материалы.

Маркетолог ориентирует коллег на непосредственный временной фрейм, но сохраняет метапрограмму «прочь от». Он переходит к фрейму «мы», который более ассоциирован с командой и компанией. Кроме того, Маркетолог расширяет проблемное пространство/пространство решения, включив туда качество производственных материалов.

Техник (*откидывается назад, складывает руки на груди*):



Послушайте, ведь вас беспокоит конкуренция. Мы не можем ограничиться временным решением. Другие компании будут вводить технические новшества, а нам придется как-то удерживаться наравне с ними. Нам нужно подготовиться к будущему и найти основательные решения для проблем качества.

Техник расширяет проблемное пространство, добавляя туда будущие новшества конкурентов, и указывает на то, что предложенные Маркетологом решения недостаточно масштабны, чтобы охватить все проблемное пространство. Техник также указывает на то, что проблему нужно рассматривать с точки зрения долговременных последствий, чтобы выработать более основательные и устойчивые решения.

Важно отметить, что, хотя Маркетолог и Техник по существу находятся в режиме критического мышления и не могут прийти к согласию, они в большей степени сосредоточены на проблемном пространстве, чем друг на друге. В каком-то смысле они «подстроились» друг под друга.

Маркетолог:

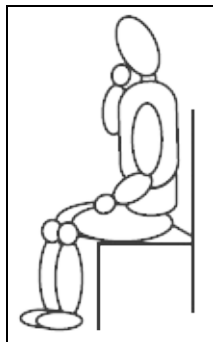
У нас не будет никакого будущего, если мы не получим следующую долю финансирования.

Расширяет проблемное пространство, включая в него насущный вопрос краткосрочного финансирования.

Руководитель (*Производственнику*): Какова ваша карта ситуации? Какое решение мы можем выработать?

Руководитель, обращаясь к Производственнику, пытается сбалансировать участие группы в обсуждении. Метасообщение его сообщения признает, что карты всех членов команды различаются между собой.

Производственник (*выпрямляет спину, руки по-прежнему сложены*):



Ну, я тоже пытаюсь что-то придумать. Допустим, я увеличу нагрузку на конвейер, пока мы не выберемся из этого кризиса. Найду человека, который будет контролировать качество всех поступающих материалов, назначу дополнительных инспекторов, чтобы находили дефекты. Мне не больше вашего нравится то, что происходит в компании.

Производственник остается в исходном режиме критика, но начинает концентрироваться на краткосрочных действиях.

Кроме того, он сохраняет первичность фрейма «Я», но, что важно, сменил предыдущую установку отказа от обвинения на движение к уровню «что» и «как»; теперь он уравнивает самого себя с ценностями и реакциями других членов группы.

Руководитель достиг определенного успеха, но по сути дела ничуть не продвинулся к объявленному ранее «мозговому штурму». Члены группы, как можно было предугадать, остались в пределах метапрограмм, соответствующих их ролям. Отчасти виной этому – относительно неизменная физиология. Кроме того, в общении преобладал вербальный репрезентативный канал. Как сказал Эйнштейн, «Проблему нельзя решить тем же типом мышления, который ее создал». Чтобы добиться более новаторского мышления, Руководитель должен заставить всех членов команды радикально изменить ракурсы в отношении проблемы.

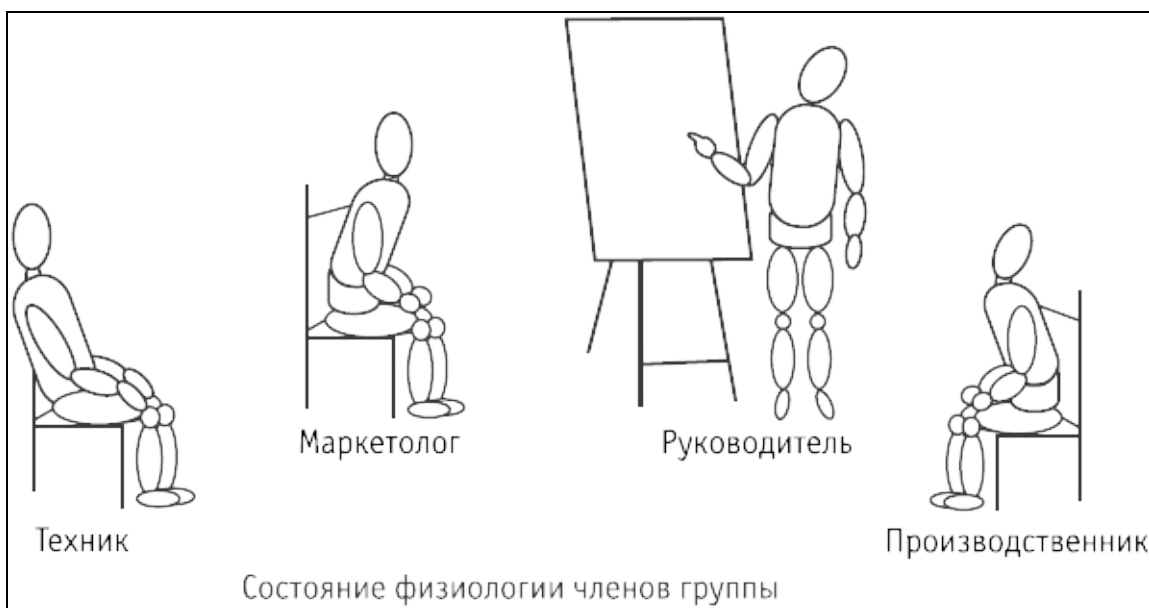
Руководитель (встает, проходит к демонстрационному плакату и начинает писать; члены группы меняют позы, чтобы лучше видеть то, что он пишет):

ОК. Давайте теперь подведем итоги того, к чему мы пришли. У нас есть проблема, которая обладает как краткосрочным, так и долгосрочным измерениями; есть также решения, краткосрочные и долгосрочные.

Руководитель меняет физиологию за счет того, что встает и переходит к плакату – таким образом он занимает своего рода метапозицию по отношению к группе.

Руководитель подстраивается и признает вклад каждого участника группы; для этого он оформляет высказанные идеи в терминах проблемного пространства и потенциальных решений, связанных с различными временными фреймами.

Перейдя к письму, Руководитель начинает менять основной репрезентативный канал (вербальный) на более визуальный.



Проблемное пространство	Краткий срок	Длительный срок
Дефекты Жалобы Падение продаж Проблемы с финансированием Конкуренция Сложность производства Лучше материалы Слишком много давления	Лучше материалы Нагрузка на конвейер Усиленный контроль качества материалов Дополнительные инспекторы	Переписать программное обеспечение Новая монтажная плата Новая операционная система Новые характеристики
Страницы флип-чарта		

Руководитель (указывает на плакат):

Если я правильно понимаю, нас беспокоит вероятность того, что одно или несколько этих решений окажутся сами по себе недостаточно адекватными.

Обычно «проблема качества» оказывается не результатом или ошибкой конкретного человека или конкретной причины. Она затрагивает всю систему. И зачастую решение такой проблемы требует правильной коммуникации и участия всех ключевых фигур.

Я не думаю, что у нашей проблемы может быть только одно правильное решение. Нам может понадобиться целый ряд решений. Я полагаю также, что нам следует посмотреть на всю систему со всех точек зрения, которые могут оказаться релевантными. К примеру, Производственник, я не уверен, что увеличение числа инспекторов и нагрузки на конвейер гарантированно решит проблему. Если большая нагрузка уже является частью проблемного пространства, мы можем только ухудшить ситуацию.

Другое дело, что вполне возможно существование таких областей потенциального «пространства решения», которые мы еще не рассматривали. Именно на эту тему я и хотел бы провести небольшой мозговой штурм – буквально несколько минут.

Откиньтесь на спинки стульев и задумайтесь: начните с самого начала и проверьте все допущения. Видите ли вы другие способы потенциально исправить ситуацию? Раскройте воображение. Подумайте о чем-либо, что радикально отличается от привычного способа думать

об этой проблеме.

Руководитель полностью переключился на роль «метапозиция». Он нашел внешнее воплощение для проблемного пространства, отделив его от группы, и отправил метакомментарий относительно позитивных намерений различных карт.

Руководитель ввел ракурс, охватывающий «всю систему», и ключевые ценности (уровень «почему») – коммуникацию и активное участие. Он установил также фрейм отсутствия единственно верной карты ситуации и подчеркнул необходимость интеграции различных взглядов.

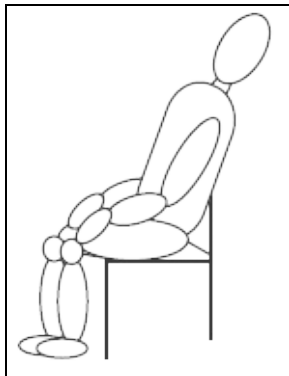
Руководитель вывел на передний план вопрос экологии и потенциальных проблем, вызванных систематическими последствиями воплощения конкретного решения.

Руководитель вводит для группы понятие «пространство решения» (в отличие от обычных решений) и задает как направление, так и временной фрейм для мозгового штурма.

Руководитель указывает на то, что краткосрочные и долгосрочные перспективы должны быть сбалансированы и что этим устраняется необходимость для членов группы держаться за какую-то конкретную перспективу.

Руководитель возвращается к фрейму «мы» и дает группе указания относительно вида физиологических реакций, состояния и когнитивных процессов, необходимых для эффективного проведения мозгового штурма.

Производственник:



Я не знаю, возможно ли это на самом деле, но мы могли бы создать вторую линию сборки и ввести вторую смену. Могу предположить, что на это понадобится неделя. Таким образом мы бы действительно на какое-то время снизили нагрузку на людей. Если они начнут работать без спешки, может быть, и качество труда повысится.

Вне зависимости от жизнеспособности предложения, Производственник сменил физиологию и метапрограмму и начал думать по схеме «движению к», а не «прочь от». Также он отошел от фрейма «Я» и начал думать о том, что касается других людей.

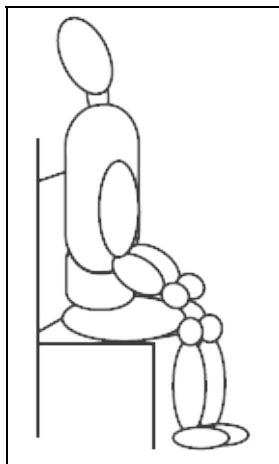
Руководитель:

О том, возможно ли это, мы подумаем после. Сейчас давайте запишем это предложение и продолжим. (Технику.) А что может техническая часть сделать для нас (обводит рукой команду) в кратчайшие сроки?

Руководитель откладывает «на потом» оценивание идеи, чтобы предупредить влияние реалистического или критического мышления и поощрить мозговой штурм.

Жестом, указывающим на команду, он отправляет невербальное метасообщение: Техник должен понять, что «мы» относится к данной команде.

Техник:



Нужно посмотреть... мы могли бы переделать соединитель жидкокристаллического монитора... и... усовершенствовать антистатическое окружение для компоновки кристалла. Это можно сделать прямо сейчас, и это поможет нам продержаться до тех пор, пока не будут внесены другие исправления.

Техник приступает к разделению и мыслит уже в терминах более мелких, пошаговых изменений.

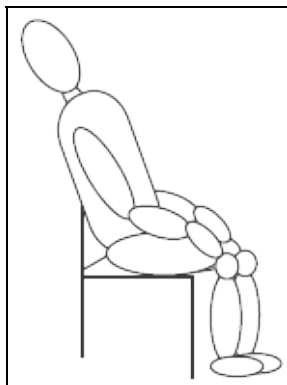
Кроме того, он успешно совершил переход к предложению конкретных действий, которые могут быть осуществлены в более кратком референтном фрейме.

Руководитель:

Теперь отойдем на пару шагов и посмотрим на общую картину. Постарайтесь на самом деле расширить свое восприятие ситуации и «раскрыться» для любых возможностей. Есть ли какие-то другие области пространства решения, которые мы еще не рассматривали?

Руководитель становится еще более директивным в когнитивном отношении, поощряя структуру визуального мышления и установку «как если бы» для мечтателя.

Маркетолог (*откидывается назад и смотрит вверх*):



Ну... мне тут пришло в голову, что есть возможность выйти на рынок второсортной продукции.

Маркетолог тоже пытается совершить переход к метапрограмме «по направлению к» и отказался от ограничивающего фактора немедленных результатов.

Техник:
Второсортной продукции?

Маркетолог:

Ну да. Продукты, которые недостаточно хороши для основного рынка, часто продаются со скидкой на другой рынок, который находит товару иное применение и не требует высочайшего качества. Это распространенная практика для некоторых видов промышленности, которая позволяет оптимизировать скорость производства относительно процента «второго сорта», который они могут продавать на второй рынок. Я просто никогда не задумывался над тем, что этот принцип можно применить к такому технически сложному и «интеллектуальному» продукту, как наш.

Маркетолог в большей степени, чем Производственник или Техник, преуспел в расширении восприятия возможного пространства решения. Он включил сюда такое измерение более крупной системы, которое до сих пор не исследовалось применительно к проблемному пространству.

Маркетолог признает неосознанное допущение, которое препятствовало исследованию этой области потенциальных решений.

Руководитель:

Вот это действительно «мозговой штурм». Что ж, посмотрим, сможем ли мы «намечтать» такой рынок для нашего продукта...

Руководитель продолжает удерживать фрейм «мозгового штурма», отклоняя возможные ограничения и даже избыточно используя термин «мечтать».

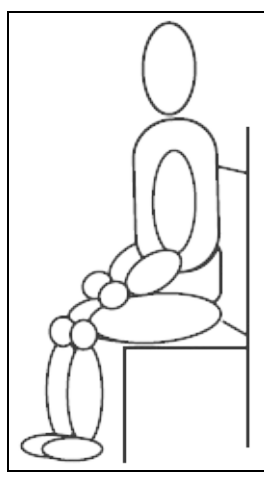
Производственник (*наклоняется вперед*): Хм-м-м... может быть, это просто безумная идея...

Руководитель (*наклоняется вперед*):

Ну, это как раз нормально, у нас и ситуация вполне безумная. (*Смех.*)

Руководитель прибегает к юмору, который помогает поощрить свободу мышления и отправить метасообщение о том, что, несмотря на всю серьезность ситуации, нужно сохранять отстраненный взгляд на нее.

Производственник:



Что ж... я тут на конференции пару недель назад говорил с одним человеком, который занимается производством игрушек. Он очень интересовался нашим продуктом. Говорил, что очень нуждается в чем-то подобном тому, что мы выпускаем, но менее дорогое. Я просто подумал, что мы могли бы продавать этой компании часть изделий, которые недостаточно хороши для наших целей.

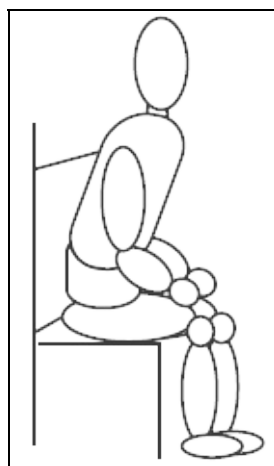
Производственник больше не стремится думать в рамках формальной роли начальника производства. Теперь он вносит в обсуждение свой вклад, основанный на личном опыте, контекст которого далек от формальной роли.

Руководитель:

Это похоже на реальную возможность. Мы ведь все равно проводим мозговой штурм, – давайте подумаем над этой идеей. Что вы скажете, Маркетолог?

Руководитель еще раз утверждает фрейм мозгового штурма, затем поощряет петлю обратной связи между Производственником и Маркетологом.

Маркетолог:



Да, это вполне осуществимый вариант. Разумеется, все будет зависеть от того, каковы потребности этого партнера и не будут ли дефекты нашей продукции препятствовать ее использованию в его целях.

Если вы дадите мне его координаты, я свяжусь с ним. Это может быть интересно.

Маркетолог меняет позицию, приближаясь к состоянию «реалиста», но уже

использует согласование и «движение по направлению к», вместо прежней, более критической установки.

Маркетолог идет на уступки, чтобы сохранить лидерство за Производителем; он отправляет ему мета-сообщение о готовности сотрудничать с ним в качестве члена команды.

Руководитель:

Техник, вы смогли бы при необходимости обсудить с Маркетологом технические вопросы?

Руководитель поощряет завершение петли обратной связи, включая в нее Техника на уровне «как».

Техник:

Разумеется.

Руководитель:

Отлично. Теперь давайте попробуем придумать какие-то другие возможные «вторичные рынки», а затем посмотрим, не найдутся ли какие-то долгосрочные области пространства решения, о которых мы еще не подумали...

Руководитель достиг успеха, поощряя группу к мозговому штурму, и, что может оказаться более важным, группа начала функционировать как команда.

Большинство сотрудников в организациях имеет собственный взгляд на вещи, но, чтобы увидеть всю картину в целом и внести какой-то вклад в ее усовершенствование, им необходимо расширить свою точку зрения.

Ключом к этому является возможность увидеть собственную роль и функциональные обязанности с другой позиции. Получив такую возможность, большинство людей начинает прикладывать максимум усилий.

РАЗДЕЛ 9.7. КАРТА А

Влияние стиля руководителя на группу		
Убеждения и допущения руководителя оказывают влияние на то, как он функционирует в группе	1. К примеру: убеждения относительно взаимоотношения между креативностью и странными/дикими идеями	2. Оценивание функции (положительное или негативное) с позиции критика
3. Широта ожиданий относительно позиции реалиста, например, он должен выступать только в роли экономиста	4. Ориентация основного вклада руководителя: <ul style="list-style-type: none"> • способствует взаимоотношениям; • фокусирует внимание на задаче 	5. Сознательное использование метасообщений (например, в групповых взаимоотношениях/стиле мышления)
Убеждения руководителя и используемые стили влияют на выбор доказательств: он выбирает для наблюдения то, что считает важным на различных стадиях группового креативного процесса		

Ключевые положения

Единственно верного пути управлять креативностью в группе не существует. Различные стили руководства поощряют различную динамику между членами группы.

Иногда для эффективности конкретного стиля руководства необходимо ознакомить с ним членов группы.

В целом, руководитель выступает в двух ролях: а) способствует взаимоотношениям и б) фокусирует внимание на задаче.

Общие переживания и наблюдения позволяют обогатить и пополнить природные способности восприятия и интерактивные навыки, поскольку с их помощью расширяется коллективное пространство восприятия.

Убеждения и допущения руководителя влияют на его способ управления группой.

Руководители в разной степени осознают поведенческие сигналы, метасообщения, групповую динамику и т. п.

Убеждения и допущения конкретного человека влияют на то, что он выберет в качестве доказательства на различных стадиях креативного процесса, а также как он интерпретирует поведенческие сигналы, метасообщения, групповую динамику и т. п.

Нередко люди обладают неосознанной компетентностью в тех областях, о которых не отдают себе отчета.

Практикум

Вспомните ситуации, в которых вы руководили креативным процессом группы. Как вам удавалось способствовать взаимоотношениям между членами группы? Как вы фокусировали влияние группы на задаче?

Каковы ваши убеждения и допущения относительно управления креативным процессом группы?

На какие виды поведенческих сигналов, метасообщений, групповой динамики и т. п. вы обращаете наибольшее внимание, когда руководите креативным процессом группы?

Какие аспекты вашего собственного поведения в группе вы осознаете в наименьшей

степени? В наибольшей степени?

РАЗДЕЛ 9.7. КАРТА Б

Задачи наблюдателя		
Психологические сигналы <ul style="list-style-type: none">• Какие сигналы подает каждый из членов группы:<ul style="list-style-type: none">○ микросигналы;○ макросигналы (физические движения)?• Как они меняются в зависимости от вмешательства руководителя?• Как руководитель группы использует эти и другие сигналы для стимуляции группы и управления ею?	Сигналы логического уровня <ul style="list-style-type: none">• Кто подает сигналы о «что», «как», «почему»?• Какова последовательность уровней, необходимых для охвата всего пространства?• Как руководитель «управляет» уровнями (с какого начинает, каким заканчивает)?	Сигналы метапрограмм <ul style="list-style-type: none">• Какие метапрограммы использует каждый из участников?• Какие паттерны взаимодействия здесь обнаруживаются?• Какие метапрограммы входят в одну последовательность?• Как меняются метапрограммы в ходе реакции на окружающих?

Ключевые положения

Наблюдение за языковыми паттернами и поведением окружающих – хороший способ понять и оценить собственные знания. Кроме того, это важнейший навык для менеджера.

Наблюдение за динамическими паттернами внутри группы предполагает другие акценты, нежели наблюдение за отдельными людьми.

Помимо наблюдения за ключевыми микро– и макроповеденческими сигналами, которые подают отдельные участники группы, важно следить за тем, как эти сигналы меняются в зависимости от вмешательства руководителя, а также в ходе реакции на других членов группы. Важно отмечать также, как руководитель команды использует эти сигналы, чтобы «калибровать» и «вести» группу.

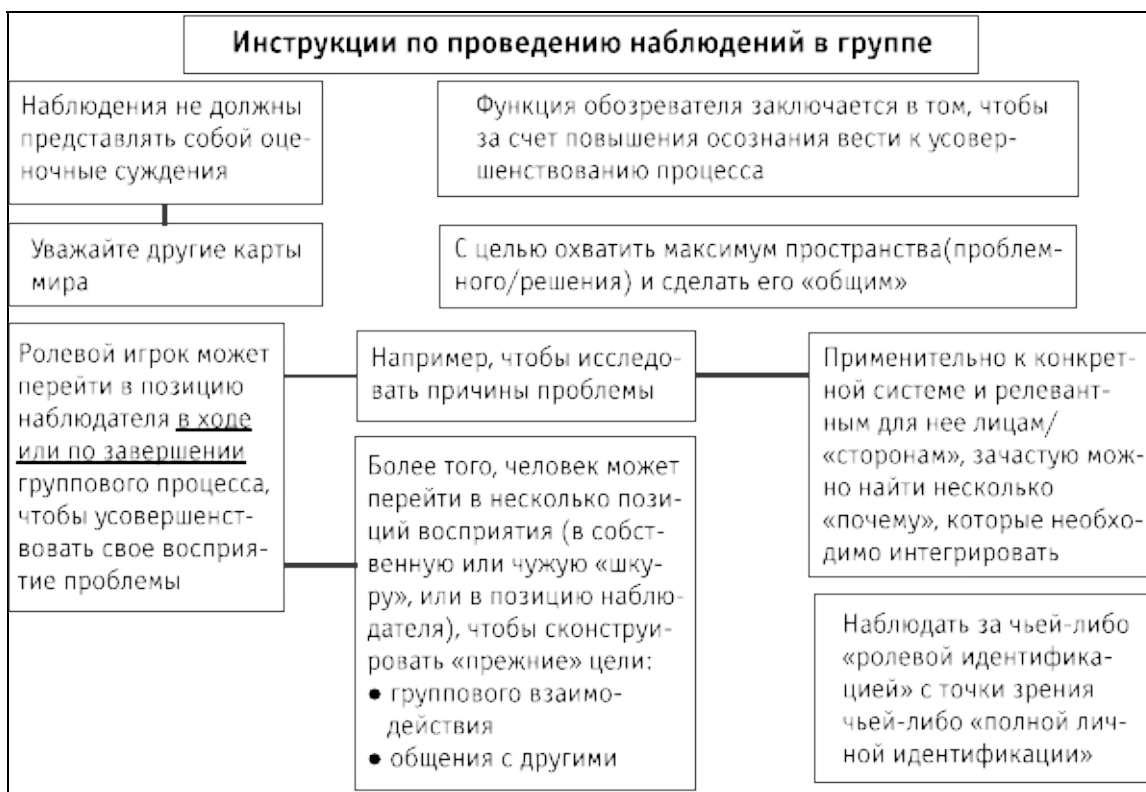
Полезно наблюдать не только за тем, какие конкретно участники подают сигналы о различных уровнях («что», «как», «почему», «кто» и т. п.), но и за тем, в какой последовательности группа рассматривает вопросы, связанные с разными уровнями, и в какой последовательности руководитель группы управляет этими вопросами. Помимо наблюдения за тем, как участники акцентируют те или иные паттерны метапрограмм, важно отмечать последовательность, в которой эти паттерны реализуются, а также – как члены команды изменяют или гиперболизируют метапрограммы, реагируя на метапрограммы других.

Практикум

Вспомните какое-нибудь из уже выполненных упражнений, в котором вам пришлось наблюдать за паттернами поведения или языка.

Как вы осуществляете наблюдение за динамическими паттернами групп в профессиональной реальности? За чем вы обычно следите?

Какие области навыков наблюдения вы хотели бы расширить, чтобы повысить свою эффективность как руководителя?



Ключевые положения

При наблюдении динамики группы особенно важно отмечать, как происходит управление различными уровнями процессов. Доскональность охвата различных уровней нередко предопределяет степень согласованности членов группы в том, что касается и задачи, и взаимоотношений.

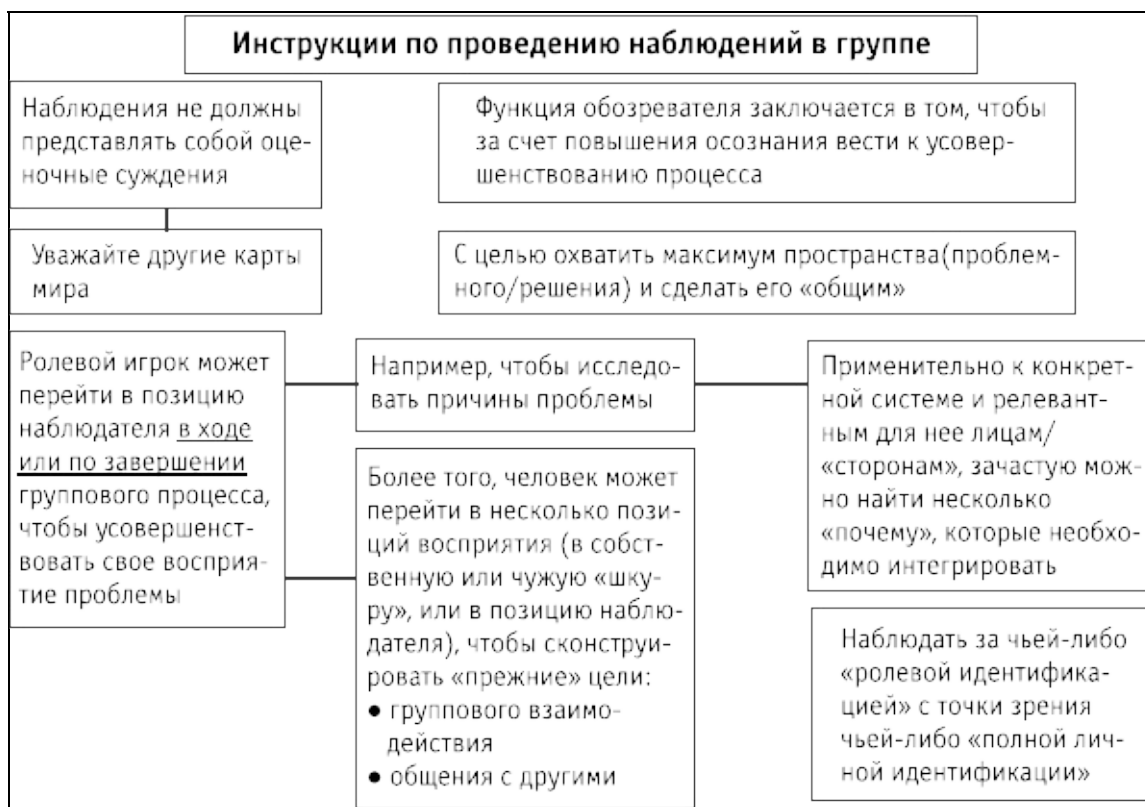
Доскональность охвата зависит от того, а) какие уровни охвачены, б) насколько глубоко охвачен каждый уровень (т. е. «Я» – другие, длительный срок – краткий срок, чего следует достичь – чего следует избегать и т. п.) и в) сколько членов группы вовлечено в определение каждого уровня.

Ключевым навыком руководителя является способность определять, какие уровни релевантны для управления, применительно к конкретному проблемному пространству и рабочей группе.

Практикум

Вспомните, что вы узнали из данной книги о различных уровнях переживания, а также об управлении ими. Какие вопросы, связанные с уровнями, кажутся вам наиболее важными? За какими уровнями руководитель должен следить и на какие он должен влиять в ходе группового креативного процесса?

Какие виды проблем и препятствий, по вашему мнению, возникают в группах, если не все релевантные уровни оказываются охваченными должным образом?



Ключевые положения

Задача осуществления наблюдений в группе заключается не в том, чтобы оценить эффективность руководителя или ролевых игроков, но в том, чтобы повысить осознание общего процесса участниками группы (включая других наблюдателей).

Лица, вовлеченные в групповой процесс, могут также перейти в позицию наблюдателя – во время или после группового процесса, – чтобы получить метазнание и расширить собственную карту проблемного пространства или пространства решения.

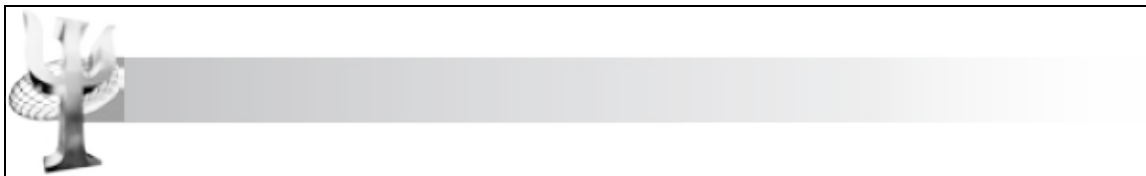
Практикум

Приведите примеры ситуаций, в которых вы оказывали влияние на групповой процесс за счет того, что обеспечили осознание ими происходящего в группе.

Приведите примеры ситуаций, в которых вам удалось перемещаться из роли участника в роль наблюдателя применительно к себе самому или участию в группе. Как это способствовало более эффективному восприятию и управлению процессом, в который вы были вовлечены?

Приведите примеры ситуаций, в которых вам удалось играть роль независимого наблюдателя. Какие виды преимуществ и выгод вы извлекли из пребывания в этой позиции?

Приведите примеры ситуаций, в которых вы оказывались под наблюдением независимого наблюдателя. Какую пользу вы извлекли из этого опыта?



В начале этой книги мы определили четыре основные задачи:

1. Дать определение креативному процессу на индивидуальном, групповом и организационном уровне в терминах и масштабе НЛП.
2. Создать словарь, словарный запас, язык и ввести понятия, которые будут поддерживать и укреплять креативный процесс.
3. Обеспечить ряд конкретных способов, с помощью которых можно повысить эффективность работы, усилить и направить креативность отдельных лиц и групп.
4. Установить ряд способов определения различных типов креативных людей.

Выполнение этих задач должно было помочь нам: а) стимулировать индивидуальную креативность за счет укрепления нашей собственной гибкости и креативности на повседневном уровне; б) управлять групповой креативностью, стимулируя инновации в рамках динамических паттернов рабочей группы; и в) продвигать антрепренерские установки и убеждения.

В части I мы исследовали процесс индивидуальной креативности. Для начала мы провели различия между процессом и результатами креативности и установили базовое допущение НЛП: «Карта не есть территория». В рамках этого фрейма креативность является результатом изменений и дополнений наших карт.

Мы ввели убеждение, согласно которому креативность – непрерывный процесс, процесс постоянного увеличения гибкости и расширения карт, по которым мы живем. Как гласит *закон необходимого разнообразия*, креативность имеет большое значение потому, что наши действия и взаимодействия протекают в среде, изобилующей неопределенностью, вариативностью и изменениями. Процесс постоянной креативности приобретает все большее значение вместе с увеличением количества или интенсивности изменений и неопределенности в системе.

Мы исследовали структуру креативного процесса применительно к основной петле обратной связи, которая определяется моделью *TOTE*. Какие виды целей, доказательств и действий составляют креативный процесс того или иного человека? Как этот человек реагирует на проблемы? Это привело нас к понятиям «стратегии мышления» и «стили мышления». Мы признали, что процессы установления и репрезентации целей, оценки доказательств и совершения действий – как минимум, на индивидуальном уровне – берут начало в нервной системе и проявляются в форме нейролингвистических программ. Эти программы обладают когнитивной структурой, которая может быть определена в терминах репрезентативных каналов и стилей мышления, связанных с пятью органами чувств. Структуру креативного процесса можно описать согласно модели *ROLE*: модальность репрезентации, ориентация этой модальности, связи между модальностями и эффект, к которому приводит репрезентация, применительно к более общему процессу.

Затем мы рассмотрели ряд физиологических факторов, влияющих на индивидуальную креативность, применительно к особенностям модели *BAGEL*. Мы исследовали, как можно способствовать психическим процессам или управлять ими с помощью физиологических

процессов, протекающих как на микро-, так и на макроуровне. Мы привели примеры того, как еле заметные микрофизиологические сигналы могут в тот или иной момент поддержать креативность или препятствовать ей на индивидуальном уровне. Мы признали наличие макроаспектов физиологии в том, что касается общих видов деятельности или состояний, которые подготавливают вас к тому, чтобы проявить креативность.

Кроме того, мы подтвердили наличие множества уровней влияния на креативность: влияние окружения, поведенческое, когнитивное, влияние, связанное с убеждениями, ценностями и допущениями, наконец – влияние, связанное с чувством личной и профессиональной идентификации.

Нами был сделан вывод о том, что нет единственно правильного способа быть креативным, однако все виды креативности подчиняются ряду общих принципов. Вариации зависят от людей, ситуаций и стадий креативности. Различные виды задач требуют различных типов креативности (новаторство, открытие и изобретение). С помощью моделей и понятий НЛП мы сформировали и ввели стратегию, моделирующую креативный процесс Уолта Диснея, таким образом определив общий цикл когнитивных процессов, характеризующихся функциями «мечтателя», «реалиста» и «критика».

В части II мы исследовали процесс со-креативности и способы применения креативности при решении проблем. Мы доказали, что креативность при решении проблем требует доскональной репрезентации проблемного пространства согласно модели *SCORE* и последующего расширения карты с целью найти пространство решения, состоящее из других альтернатив и вариантов.

Действуя на основании базового принципа креативного решения проблем – «нельзя решить проблему с помощью того же типа мышления, который ее создал», – мы признали, что когнитивные и поведенческие паттерны стратегии, эффективной в одном контексте, можно определить и перенести в другие контексты. Мы исследовали со-креативный процесс консультирования другого человека при переносе *TOTE* из позитивного референтного контекста в ситуацию, требующую большего проявления креативных способностей. Нашей целью было перенести элементы процесса из эффективного контекста в менее эффективный, чтобы расширить карту, пространство восприятия, связанное с решением проблемы или репрезентацией потенциальных симптомов, причин, результатов или эффектов конкретной проблемной ситуации. Мы вновь подтвердили сделанный ранее вывод о том, что основная функция креативности – расширять пространство восприятия.

Одним из открытий, которые мы сделали в ходе упражнения на перенос *TOTE*, стало следующее: зачастую наши допущения и убеждения фильтруют или блокируют определенные аспекты креативных способностей, которыми мы на самом деле обладаем. Установление и проработка или рефрейминг этих допущений могут, образно говоря, выпустить зверя из клетки.

Мы исследовали то, как использование множественных точек зрения и различных режимов восприятия, а также процессов латерального мышления, позволяет эффективно расширять восприятие проблемного пространства, определять ограничивающие допущения и бороться с ними, находить новые пространства решения. Мы представили процесс «интервидения», задействующий визуальный канал репрезентации и латеральное мышление, как способ расширения перспективы и выявления множественных репрезентаций проблемного пространства.

В части III мы исследовали групповую креативность и ее применение для достижения организационных целей и решения проблем. Мы установили, что управление креативным процессом группы, по сути, включает в себя координацию различных стилей мышления, сбалансированность фаз креативного цикла и согласование различных уровней групповых

процессов («что», «как», «почему», «кто») согласно маршруту переходных состояний, ведущих к желаемому состоянию (SOAR).

Мы изучили стратегии управления ситуациями, участники которых обладают различными моделями мира, а также различными преимуществами и недостатками применительно к креативности. Затем мы исследовали паттернов метапрограмм как способ направлять индивидуальные процессы креативности на более общем уровне (временной фрейм, размер «группы», акцент на задаче или взаимоотношениях и т. п.). В связи с этим мы рассмотрели проблемы, касающиеся управления циклом «мечтатель, реалист, критик» в группе, а также того, как руководителю группы следует поддерживать и уравнивать эти виды мыслительных процессов, как последовательных, так и одновременных.

Мы затронули ряд вопросов, связанных с влиянием «кто» на креативный процесс группы, где «кто» относится к организации, команде и руководителю группы. Мы установили значимость взаимоотношений в связи с групповой креативностью и сравнили вопросы консенсуса и права собственности на идею применительно к комплементарным отношениям/отношениям равенства в группе.

Нам удалось определить, как различные инструменты, такие как репрезентативные каналы, метасообщения, психогеография, правила взаимодействия и другие когнитивные и поведенческие паттерны, могут наблюдаться и использоваться для пристройки и ведения группового процесса. Затем мы синтезировали ряд этих понятий и действий в коммуникативные стратегии, которые позволяют нам в дальнейшем исследовать новые перспективы и приведут к общему пониманию проблемы.

Последнее упражнение – ролевая игра – помогло нам изучить синтез и значимость всех понятий, навыков и моделей НЛП применительно к управлению креативным процессом в рамках группового взаимодействия; важную роль здесь сыграло наблюдение за физиологическими сигналами, уровнями, метапрограммами и стилями мышления.

В заключение мы можем сделать вывод о том, что все методы управления креативностью в НЛП – микро- и макро-, на индивидуальном или групповом уровне – попадают под действие трех основных принципов креативности:

1. Понятие «*фрейм результата*» – даже стремление избежать чего-либо должно укладываться в более широкие рамки стремления прийти к какому-то результату.

2. Понятие «*обратная связь в отличие от неудачи*» – отсутствие успеха не является признаком неудачи. На самом деле, это указание на то, что следует изменить для достижения результата.

3. Фрейм «*гибкости*» – базовый принцип: если то, что вы делаете, не работает, делайте что-нибудь другое – практически все равно что.

РАЗДЕЛ 10. КАРТА А

1. Допущения НЛП	2. Модель <i>TOTE</i>	3. Стили мышления	4. Модель <i>ROLE</i>	6. Модель <i>BAGEL</i>
			5. Физиология	
7. Микро- и макро- элементы, под- держивающие/ блокирующие креативность	8. Базовые фреймы/ инструкции для креативности	9. Креативность и ре- шение проблем	10. Перенос элементов <i>TOTE</i> для отдельного человека	
11. Креативность как расширение про- странств воспри- ятия	12. Модель логических уровней	13. Влияние допущений и убеждений на креативность	14. Модель <i>SOAR</i>	
			15. Метапрограммы	
16. Режимы, позволяю- щие управлять про- цессами креатив- ности	17. Фазы и позиции креативного про- цесса	18. Креативность в группах	19. Изменение, обуче- ние и креативность	

Ключевые положения

НЛП сосредоточивает внимание на процессе креативности, в отличие от его содержания или результатов.

НЛП подчеркивает стратегии, подлежащие обобщению, а также принципы и «трансконтекстуальные навыки», в отличие от ограниченных поведенческих методов.

Ключевые предпосылки НЛП гласят, что карта не есть территория и что креативность по сути является процессом расширения и обогащения наших карт с целью повышения эффективности и поиска новых возможностей на прежней «территории».

Креативность необходима для достижения успеха и выживания. Мы вынуждены постоянно модернизировать и укреплять собственные карты, чтобы адекватно реагировать на постоянно растущие изменчивость и неопределенность систем, элементами которых мы являемся.

Креативность – это процесс, структура которого организована согласно модели *TOTE*. Ее эффективность определяется типами целей, доказательств, действий и реакций на проблемы, которые определяют нейролингвистическую программу, посредством которой и осуществляется эта модель.

Креативность – многоуровневый процесс, подверженный влиянию как микроуровневых (*ROLE* и *BAGEL*), так и макроуровневых (метапрограммы, состояния и допущения) факторов.

Мы можем идентифицировать когнитивные и поведенческие паттерны стратегии, эффективной в одном контексте, и перенести их в другие контексты.

Выделяются три основных типа креативности (инновация, открытие и изобретение), которые соответствуют общему циклу креативного процесса, характеризующемуся функциями «мечтателя», «реалиста» и «критика».

Креативность в решении проблем подразумевает доскональную репрезентацию проблемного пространства и последующее обогащение карты с целью найти пространство решения, состоящее из других вариантов и альтернатив (*SCORE*).

Использование множественных точек зрения, различных режимов репрезентации и

процессов латерального мышления эффективно для расширения воспринимаемого проблемного пространства, а также поиска нового пространства решения. Нельзя решить проблему с помощью того же типа мышления, который ее породил.

Управление креативным процессом группы, по существу, включает координацию различных стилей мышления, установление баланса между фазами креативного цикла и согласование различных уровней группового процесса («что», «как», «почему», «кто») согласно маршруту переходных состояний, ведущему к желаемому состоянию (*SOAR*).

Можно наблюдать и использовать различные инструменты, такие как репрезентативные каналы, метапослания, психогеография, правила взаимодействия и другие когнитивные и поведенческие паттерны, и с их помощью осуществлять пристройку с ведением группового процесса.

Все разнообразие методов управления креативностью в НЛП – микро– и макроуровневые, на индивидуальном или групповом уровне – вращается вокруг трех базовых принципов:

Фрейм результата: поскольку стимулом для креативности может быть желание достичь чего-либо или избежать чего-либо, креативный процесс всегда протекает в поиске позитивного результата или пространства решения.

Обратная связь, а не поражение: внутри фрейма креативности не может быть поражений. Отсутствие успеха воспринимается скорее как а) решение другой проблемы, или б) обратная связь, несущая информацию о том, что следует откорректировать, а также – как это следует откорректировать.

Фрейм гибкости: креативность на глубинном уровне связана с наличием альтернатив. Перед началом любых действий важно запастись несколькими вариантами. Наличие выбора всегда лучше, чем его отсутствие. Если то, что вы делаете, не работает, делайте что-нибудь другое.

Практикум

Пересмотрите материал, изложенный в этой книге.

Какие новые когнитивные представления и знания кажутся вам особенно яркими? Какой референтный опыт кажется вам наиболее ярким? В чем вы приобрели осознанную компетентность? В чем вы приобрели неосознаваемую компетентность?

Какой главный урок вы получили применительно к вашей собственной креативности?

Какой главный урок вы получили применительно к процессу со-креативности?

Какой главный урок вы получили применительно к управлению групповой креативностью?

Какие наиболее ценные уроки вы лично извлекли из семинара?

Какие модели, понятия или навыки, по вашему мнению, окажутся наиболее полезными или пригодными для вашей профессиональной реальности?

Какие уроки вы получили относительно того, что выходит за рамки креативности?

Матрица коммуникации

Матрица коммуникации суммирует ряд ключевых параметров коммуникации.

1. Люди: отправитель сообщения —» получатель сообщения

1) Физическое измерение

Один – Я	Некоторые – Я	Многие – Я
Один – Один	Некоторые – один	Многие – один
Один – некоторые	некоторые – некоторые	многие – некоторые
Один – многие	некоторые – многие	многие – многие

2) Измерение отношений – «статус»

Комплементарные (СЕО → руководитель подразделения)

Симметричные (сотрудник отдела маркетинга ↔ сотрудник отдела маркетинга)

Взаимные (сотрудник отдела маркетинга ↔ сотрудник отдела развития)

Метакомплементарные (сотрудник финансового отдела → сотрудник отдела маркетинга:

«некоторые равные более равны, чем другие»)

3) Состояние:

А. Установка

Б. Метапрограмма

2. Сообщения (подразумеваемые/полученные):

1) Измерения сообщений

Микро-	макро-	парасообщение (тот же уровень)
--------	--------	--------------------------------

2) Метасообщение: сообщение более высокого уровня о:

А. Типе отправленного сообщения

Б. Состоянии/статусе отправителя

В. Состоянии/статусе получателя

Г. Контексте, из которого отправлено сообщение

3) Типы/уровни сообщений:

А. Идентификация	кто?	миссия
Б. Убеждения/ценности	почему?	разрешение/ мотивация
В. Способности	как?	направление
Г. Поведение	что?	действия
Д. Окружение	где/когда?	границы/ ограничива- ющие факто- ры

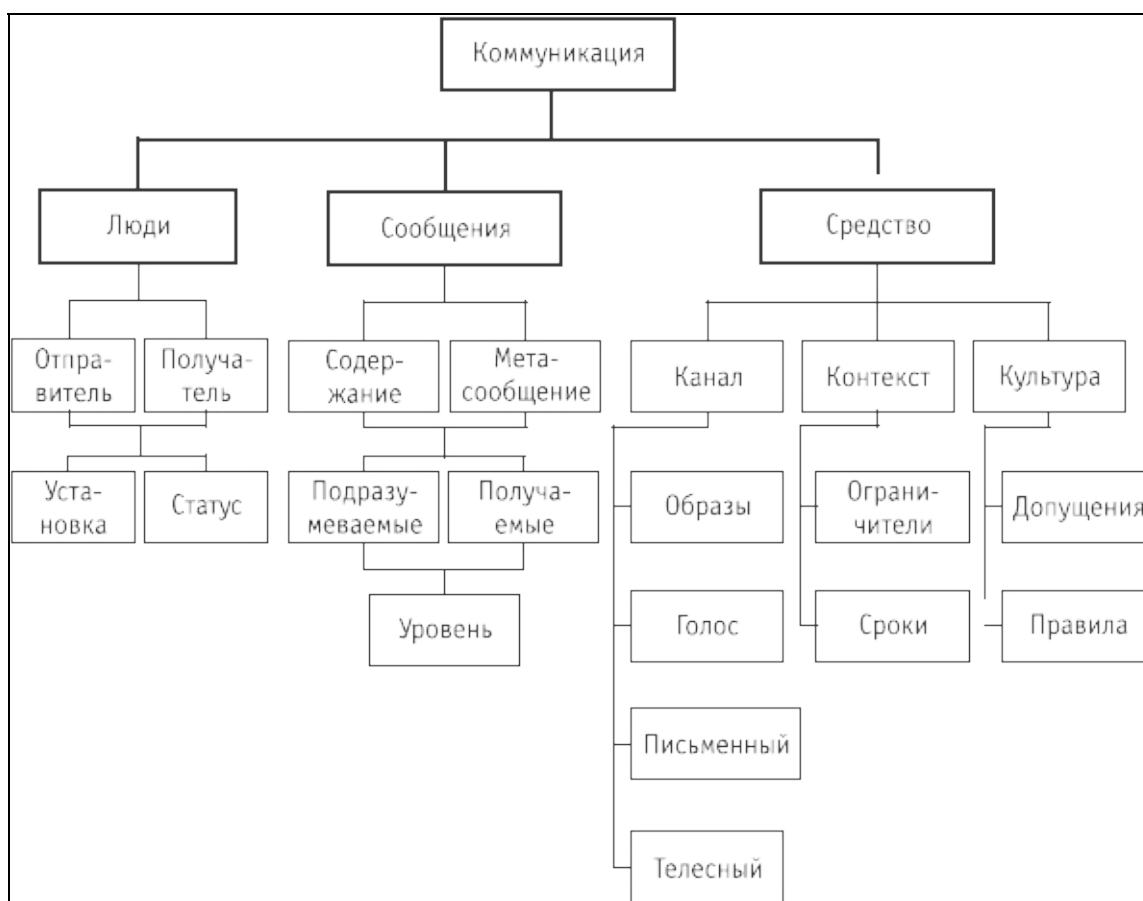


Рис. П.1. Матрица коммуникации

3. Средство

1) Контекст (микро– и макро-)

А. Физические измерения (внешние ограничители, психогеография, аудитория и т. п.)

Б. Нефизические измерения (задача, роль, сроки и т. п.)

2) Культура

А. Допущения Б. Правила

3) Каналы коммуникации (объем избыточной информации и обратная связь)

А. Образы

Б. Голос

В. Письменный

Г. Телесный

Библиография

- Aristotle (1979) *On the Soul* (Britannica Great Books), Encyclopedia Britannica Inc.: Chicago IL.
- Ashby, W. R. (1956) *Introduction to Cybernetics*, Chapman and Hall, Ltd.: London.
- Ashby, W. R. (1960) *Design for a Brain*, Chapman and Hall, Ltd.: London.
- Bandler, R. (1984) *Using Your Brain*, Real People Press: Moab, UT. Bandler, R., Grinder, J. (1979) *Frogs into Princes*, Real People Press: Moab, UT.
- Bateson, G. (1972) *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books: New York, NY.
- Bronowski J. (1973) *The Ascent of Man*, Little, Brown and Co.: Boston, MA.
- Chomsky, N. (1968) *Language and Mind*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc.: New York, NY.
- DeLozier J., Grinder J. (1987) *Turtles All the Way Down: Prerequisites to Personal Genius*, Grinder, DeLozier and Associates: Santa Cruz, CA.
- Dilts, R. (1982) «Let NLP Work for You», *Real Estate Today*, Vol. 15, No. 2, February.
- Dilts, R. (1983) *Applications of Neuro-Linguistic Programming: A practical guide to communication, learning and change*, Meta Publications: Cupertino, CA.
- Dilts, R. (1990) *Albert Einstein: Neuro-Linguistic Analysis of a Genius*, Dynamic Learning Publications: Ben Lomond, CA.
- Dilts, R. (1990) *Changing Belief Systems with NLP*, Meta Publications: Cupertino, CA.
- Dilts, R. (1990) *The Parable of the Porpoise: A New Paradigm for Learning and Management*, Dynamic Learning Publications: Ben Lomond, CA.
- Dilts, R. (1990) *Walt Disney: The Dreamer, The Realist and The Critic*, Dynamic Learning Publications: Ben Lomond, CA.
- Dilts, R. (1992) *Wolfgang Amadeus Mozart: Songs from the Spirit*, Dynamic Learning Publications: Ben Lomond, CA.
- Dilts, R. B., Epstein, T., Dilts, R. W. (1991) *Tools for Dreamers: Strategies for Creativity and the Structure of Invention*, Meta Publications: Cupertino, CA.
- Dilts, R., Epstein, T. (1989) *NLP In Training Groups*, Dynamic Learning Publications: Ben Lomond, CA.
- Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R., DeLozier, J. (1980) *Neuro-Linguistic Programming: The Study of the Structure of Subjective Experience, Volume I*, Meta Publications: Cupertino, CA.
- Dilts, R., Yeager J. (1990) *Overcoming Resistance to Persuasion with NLP*, Dynamic Learning Publications: Ben Lomond, CA.
- Disney W. (1991) «Growing Pains», *SMPTE Journal*, July. (Original work published 1941)
- Finch, C. (1973) *The Art of Walt Disney*, Harry N. Abrahms Inc.: New York, NY.
- Grinder, J., Bandler, R. (1975,1976) *The Structure of Magic Vol I&II*, Science and Behavior Books: Palo Alto, CA.
- James W. (1979) *Principles of Psychology* (Britannica Great Books), Encyclopedia Britannica Inc.: Chicago IL.
- Laird, J. E., Rosenbloom, P., Newell, A. (1987) «SOAR: An Architecture for General Intelligences *Artificial Intelligence*, 33:1–64.
- Lakeoff, G., Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press: Chicago, IL.
- Miller, G., Galanter, E., Pribram, K. (1960) *Plans and the Structure of Behavior*, Henry Holt and Co., Inc.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday: New York, NY.
- Thomas, F., Johnson, O. (1981) *Disney Animation; The Illusion of Life*, Abbeyville Press: New

York, NY.

Waldrop M. (1988) «Toward a Unifying Theory of Cognition», *Science*, 241, July.

Watzlawick, B., Jackson, (1967) *Pragmatics of Human Communication*, W. W. Norton Company:
New York, NY.