

Как разрушить барьеры

ТУННель В ХИТРОУ И РЕСТОРАНЫ БЕЗ ЕДЫ

ПЕРВАЯ ТРУДНОСТЬ, с которой мы сталкиваемся в поисках пересечения, состоит в том, чтобы разрушить наши ассоциативные барьеры. Как же это сделать? Примеры Маркуса Самуэльсона, Чарльза Дарвина и других помогут нам найти ответ. По сути, эти люди успешно разрушили свои ассоциативные барьеры, предприняв следующие шаги.

- Они познакомились с несколькими культурами.
- Они учились по-другому.
- Они обратили свои предположения на противоположные.
- Они изучили проблему под разными углами зрения.

Познакомьтесь с несколькими культурами

Однажды, проходя по туннелю, соединяющему аэропорт Хитроу с лондонским метро, я обратил внимание на приметную рекламу *HSBC* — одного из самых крупных банков в мире. Эта реклама просто бросалась в глаза, потому что ею были покрыты все стены туннеля. Она состояла из различных комбинаций трех образов. На одном из постеров были изображены три абсолютно одинаковых желтых квадрата. Под первым было написано “США”, а чуть ниже — “трусость”, поясняя то, что именно это качество ассоциируется в США с желтым цветом. Второй квадрат был подписан “Малайзия” и “королевская власть”, а третий — “Венесуэла” и “приносящее удачу нижнее белье”.

На следующем постере были изображены три абсолютно одинаковых кузнечика. Первый был подписан “США” и “вредитель”, второй — “Китай” и “домашнее животное”, а третий — “Таиланд” и “закуска”. В общем, принцип вам понятен.

HSBC или представляющее этот банк рекламное агентство разместили по меньшей мере десять вариантов такой рекламы вдоль стен туннеля. Тем самым банк давал понять, что, несмотря на свой глобальный характер, он хорошо осведомлен о местных обычаях и традициях. Нам же эта реклама интересна по другой причине — она прямо указывает на факт, без понимания которого невозможно разрушить ассоциативные барьеры: на любые вещи всегда существует несколько точек зрения. Чтобы убедиться в этом, достаточно сравнить различные культуры.

Культуры различаются правилами и традициями, а также наделяют своих представителей определенным образом мышления и действия. Одни культуры очень общительны, другие весьма замкнуты; одни говорят о важности командной работы, а другие придают большое значение индивидуальности. В одних культурах духовность играет серьезную роль, другие признают лишь светские идеи и образ жизни. Можно до бесконечности спорить о вечной ценности каких-то норм, однако все без исключения нормы несут в себе ценность на протяжении какого-то периода времени — иначе они никогда не стали бы нормами. Вот почему культурная неоднородность столь эффективно разрушает ассоциативные барьеры. Различное культурное происхождение и опыт помогают людям избегать навязываемых извне точек зрения.

Дональд Кэмпбелл, один из ведущих исследователей креативности, еще в 1960-х годах пришел к выводу, что “люди, которые не попали в сферу влияния традиционных культур или вобрали в себя две или несколько культур, обладают определенным преимуществом — они способны формулировать и обдумывать больше гипотез, а потому чаще демонстрируют креативное новаторство” [1]. Дело не в том, что человек, выросший в мультикультурной среде, может рассматривать один и тот же вопрос под несколькими углами зрения, а в том, что он не придерживается слепо какого-то определенного мнения. Осознание того, что существует множество способов решить ту или иную проблему, повышает вероятность того, что он попытается рассмотреть ситуацию со всех сторон.

Культурная неоднородность подразумевает не только “географические”, но и этнические, классовые, профессиональные и организационные культуры. Если человек не похож на свое окружение, это делает его мышление более открытым, где-то даже бунтарским. Такая личность скорее поставит под сомнение традиции, правила и границы, чтобы найти ответ там, где другие и не подумали бы его искать [2]. Исследования также указывают на то, что люди, которые свободно владеют несколькими языками, более креативны. Разные языки по-разному кодируют одни и те же концепции, и если учитывать их во время креативного процесса, ассоциаций будет больше [3].

Для Маркуса Самуэльсона культурная неоднородность сыграла решающую роль в разрушении ассоциативных барьеров. Прежде всего, он не похож на обычного шведа — ни внешне, ни по происхождению. Он родился в столице Эфиопии Аддис-Абебе, остался сиротой в трехлетнем возрасте — его родители умерли от туберкулеза, свирепствовавшего тогда на африканском континенте. Возможно, его жизнь сложилась бы совсем по-другому, если бы одна семейная пара из Гетенбурга (Швеция) не усыновила Маркуса и его сестру. Годы, проведенные в Швеции, позволили темнокожему мальчику посмотреть на мир иначе, чем это делали окружавшие его люди. “Я никогда не считал Гетенбург местом, где буду жить до конца своих дней, — говорил Самуэльсон, — хотя у большинства моих друзей и в мыслях не было покидать этот город”.

В детстве ему представилась возможность побывать во многих странах. Его приемный отец был геологом и часто брал детей с собой в поездки. Так Самуэльсон еще в раннем возрасте получил представление о размерах кулинарной вселенной. “В детстве я бывал в ресторанах Польши, Берлина, России и Югославии, а на каникулах мы ездили во Францию, Испанию и многие другие страны, где я перепробовал местные яства. Так что с самого раннего возраста я привык к “странной” пище, которая, впрочем, мне казалась естественной”.

В 16 лет Маркус поступил в школу кулинарного искусства в Гетенбурге, после чего проходил практику в Швейцарии и Австрии. Там он освоил французский и немецкий языки, хотя на тот момент уже говорил по-английски. “Родной” шведский был почти забыт. Одно из самых ярких впечатлений того периода жизни — работа на круизном лайнере, совершавшем кругосветное путешествие длиной в год. Описание этой поездки можно использовать как руководство для тех, кто хочет снизить свои ассоциативные барьеры:

Мне представилась возможность совершить кругосветное путешествие на круизном лайнере и отведать блюда местной кухни в каждом порту, куда мы заходили. До этой поездки я думал, что хорошая еда — это прерогатива исключительно Европы в целом и Франции в частности. Однако путешествия показали мне, что она есть повсюду. Разумеется, вы найдете ее в Швеции, Франции и Швейцарии, а еще больше — в Таиланде, Японии, Индии, Африке и Южной Америке. Наверное, этот год был самым важным в моей карьере. Мы выходили из Орезунда [Швеция], через три дня прибывали в Хельсинки [Финляндия], шесть дней спустя мы были в Амстердаме, десять дней — и мы в Бордо, через двенадцать дней — в Марокко. Мы были в Северной Америке, Бразилии, Панаме, Сан-Франциско, в странах Тихоокеанского бассейна... Именно тогда я задумал объединить мои знания, полученные в Европе, со вкусами тайской, японской и латиноамериканской кухонь [4].

Когда судьбоносное путешествие подошло к концу, Самуэльсон понял, что пришло время применить на практике свои уникальные вкусовые ощущения, фантазию и опыт. Проработав один год в трехзвездочном ресторане *George Blanc* в Париже, он перешел в нью-йоркский *Aquavit*. Самуэльсону нужна была обстановка, в которой он мог бы всецело посвятить себя кулинарному творчеству, а не объяснять без конца владельцу ресторана или посетителям, что он способен готовить европейскую еду, не будучи европейцем. Хакан Сваан, владелец *Aquavit*, всегда относился к Самуэльсону без предубеждений, однако он признает, что большинство американцев в его ситуации не решились бы доверить афроамериканцу пост шеф-повара в фешенебельном европейском ресторане. В результате ключевым направлением в *Aquavit* стало стремление к разнообразию. Первым делом после получения новой должности Самуэльсон занялся кадровым вопросом. Он нанял на работу новых людей, причем в процессе отбора кандидатов открытость имела для него большее значение, чем опыт. На сегодняшний день в *Aquavit* работают около ста человек сорока национальностей.

Жизнь и работа в различных культурах, а также попытки оценить их особенности помогают разрушить ассоциативные барьеры или, что еще лучше, изначально не воздвигать их. Примечательно, что происхождение Самуэльсона соответствует всем критериям культурной неоднородности, которая, как считают исследователи, открывает перед человеком двери к необычным ассоциациям. Именно благодаря своему происхождению он научился видеть вещи, часто упускаемые другими. «Многие люди неверно трактуют понятие “шведская кухня”, — говорит он. — Сегодня в Швеции сосуществуют много наций и культур. Поэтому шведская кухня — это суши, приготовленные темнокожим поваром и поданные корейцем”.

Почему бы и нет?

Учитесь по-другому

Пол Мейдер — основатель престижного венчурного предприятия *Highland Capital*. На протяжении многих лет его компания преуспевала, поскольку он делал ставку на маленькие фирмы, которые со временем становились необычайно успешными. Пол Мейдер — очень образованный человек. Он получил степень бакалавра в Принстонском университете, степень магистра машиностроения в Станфорде и степень магистра бизнес-администрирования (МБА) в Гарвардской школе бизнеса. Естественно, он придает особое значение образованию. Однако через каких-то несколько секунд после начала нашего разговора он начинает перечислять людей и группы, которые совершили революционные открытия благодаря *отсутствию* формального образования. «Возьмите, например, этого парня, Стэна Лapidуса, — сказал он мне однаж-

ды. — У него нет степени магистра или доктора наук, однако он придумал прибор для анализа кала, который позволяет диагностировать рак толстой кишки с невероятной точностью. Это действительно уникальное изобретение. Как он додумался до него? Благодаря тому, что он не врач” [5].

Я не хочу сказать, что, по мнению Мейдера, образование — это плохо (он опровергал бы эту мысль собственным примером). Но совершенно очевидно, что он рассматривает образование как потенциальный “ограничитель” креативности. Почему? В школьной, наставнической и организационной культуре обучение часто ограничивается тем, что считается достоверным и надежным в какой-то одной области. Если, например, вы хотите стать настоящим врачом, вам придется усвоить определенные правила и стандарты. Хорошее образование научит вас всему этому. Вы усвоите опыт ученых и мыслителей прошлого, воспользуетесь им для повышения собственной квалификации и определите, что “работает”, а что — нет. Компетентность в какой-то конкретной области может пострадать, если слишком долго оспаривать базовые предположения. Цена такого подхода, однако, заключается в приверженности к какому-то одному способу действий. Это значит, что у вас появляются ассоциативные барьеры, которые во многом препятствуют возникновению пересеченных идей.

Как можно противостоять этому эффекту? Можно избегать школ и игнорировать экспертов, но это было бы в корне неверно. Нам нужна тактика, которая позволит нам *учиться как можно больше, не “привязываясь” к какому-либо одному взгляду на мир.*

Возможно, Пол Мейдер знает ответ. Он ежегодно оценивает тысячи бизнес-планов и встречается с сотнями предпринимателей. Команды, которые привлекают его внимание, почти всегда ступили на пересечение. “Посмотрите на биоинженерию или материаловедение. Они интердисциплинарны, — говорит он и тут же начинает перечислять пересеченные инновации: — Один парень разрабатывает состав нового материала, другой приходит к мысли, что из этого материала получатся прочные лыжные крепления. Объедините их усилия... и вот у вас уже что-то есть”. Мейдер не выносит “инкрементализма в одной дисциплине” и ищет людей, которые выходят за пределы своей области.

Какие черты личности в таком случае Мейдер считает ключевыми для новаторов на пересечении? Его многолетний опыт позволяет ему назвать две повторяющихся характеристики. “Среди новаторов много самоучек, они просто привыкли самостоятельно повышать свой образовательный уровень, — говорит он. — Они зачастую обладают обширным опытом — освоив одну область, тут же переходят к другой”. Таким образом, обширное образование и самообразование — вот два ключа к тому, чтобы “учиться по-другому”.

Идея, которая стоит за широким образованием, охватывающим несколько областей, заключается в том, что оно помогает нам вырваться из плена ассоциатив-

ных барьеров, воздвигаемых специализацией. Но есть ли доказательства тому, что специализация ограничивает креативность? В 1995 году психологи Роберт Стернберг и Питер Френш задались целью изучить данный вопрос в контролируемых лабораторных условиях [6]. Экспертов и новичков просили сыграть с компьютером партию в бридж. В первом раунде игра была стандартной, и специалисты, разумеется, показали более высокий результат, чем новички.

Затем исследователи внесли несколько поверхностных изменений в правила игры, в частности, они изменили классификацию (бубны заняли более высокое положение, чем трефы) и переименовали масти. Разумеется, качество игры участников снизилось, но они быстро справились. В конце концов, им нужно было лишь запомнить новую классификацию и новые названия мастей. И на сей раз эксперты проявили себя лучше, чем новички.

Самое интересное началось, когда в правила игры были внесены серьезные структурные изменения. В бридже, после раздачи всех карт, сначала делаются ставки, а затем начинается сама игра, состоящая из ряда последовательных раундов. Игрок, который выкладывает самую высокую карту, побеждает в первом раунде и ведет в следующем. Исследователи изменили правила и назвали выигрышной самую *низкую* карту. На игре новичков это изменение почти не сказалось — им не нужно было отказываться от какой-то сложной стратегии, поскольку у них ее никогда и не было. Совсем по-другому повели себя эксперты — старую стратегию они использовать не могли, а разработать новую было не так-то просто. Эксперимент подтвердил: компетенция, несмотря на все ее сильные стороны, часто затрудняет отход от традиционного образа мышления.

Джон Донохью, директор Программы по исследованию мозга в Университете Брауна, разделяет эту точку зрения. Он убежден, что участие студентов в научных исследованиях, принятое в его университете, приносит огромную пользу всем — и студентам, и исследовательской команде. Донохью говорит: “У студентов рождаются свежие идеи, которые сами мы уже не в силах разглядеть из-за нашей научной заангажированности, и во многих случаях они оказываются весьма неплохими”. Это не означает, что молодые люди более креативны. Просто их не сдерживает формальное образование в какой-то области — его еще нет. Отсюда следует, что освоение новой области, вне зависимости от вашего возраста, поможет вам разрушить ассоциативные барьеры. Томас Кун пишет в своей известной книге *The Structure of Scientific Revolution*, что “почти все люди, которые совершили... какое-то значительное открытие, либо очень молоды, либо мало знакомы с той областью, которую изменили” [7].

Второй фактор успеха на пересечении, указанный Полом Мейдером, — самообучение. Осваивая новые дисциплины и области самостоятельно, мы скорее подойдем к ним с другой, необычной стороны. В действительности, формальное образование сначала увеличивает шансы человека на креативный

успех, однако после некой критической точки значительно снижает их. Этот момент наступает немного раньше у людей творческих профессий и немного позже — у ученых [8].

Тому есть многочисленные примеры. У Томаса Эдисона, величайшего изобретателя всех времен, не было высшего образования. Тем не менее он запоем читал книги обо всем, что интересовало его. К двадцати годам он прочел все основные труды по химии и электричеству, провел сотни экспериментов. Он часто говорил, что книги “излагали теорию вещей”, однако “только проделывание этих вещей имело настоящее значение” [9].

Вот еще один пример: Стив Джобс, основатель *Apple* и *Pixar*, не окончил колледж. Тем не менее он усердно занимался своим образованием, просто делал это вне школы. Из всего сказанного следует, что целесообразно читать, рисовать, учиться и экспериментировать самостоятельно, без руководства со стороны инструкторов, коллег или преподавателей. Парадокс заключается в том, что многие люди, стремящиеся к инновациям, утверждают, что не имеют времени для подобных “посторонних” занятий. Однако если ваша цель — инновация, такими экспериментами необходимо заняться в первую очередь. Чарльз Дарвин был более чем посредственным студентом, поскольку значительную часть времени отдавал изучению флоры английских полей и лесов, а также общался напрямую с известными учеными. Отец распекал его за отсутствие четко определенного интереса. Сначала Дарвин собирался стать терапевтом, затем министром. Ему не удалось ни то, ни другое, тогда он решил отправиться в пятилетнее кругосветное путешествие на корабле *Beagle*, чтобы самостоятельно изучить геологию. В конце концов он стал одним из самых выдающихся биологов и, возможно, ученых всех времен. Дарвин пришел к выводу: “Думаю, что всем стоящим, чему я научился, я обязан себе” [10].

Обратите свои предположения на противоположные

ДВЕ СТРАТЕГИИ, которые мы уже обсудили, представляют собой долгосрочные подходы к разрушению ассоциативных барьеров. Они вряд ли помогут, если нам нужен свежий взгляд *прямо сейчас*. Возможно ли разрушить ассоциативные барьеры перед лицом какой-то конкретной проблемы? Иными словами, можем ли мы активно искать пересечение? Многочисленные факторы указывают на то, что это вполне в наших силах [11]. Мы часто слышим совет “разучиться” всему тому, что мы выучили, или игнорировать окружающих нас экспертов, чтобы “высвободить” наше сознание. Такие рекомендации приводят в отчаяние, и хотя они в какой-то степени не лишены смысла, на практике же не представляют почти никакой ценности. Разве можем мы проигнорировать

мнение экспертов или отказаться от всего, что было создано человечеством в прошлом?

Чтобы разрушить ассоциативные барьеры, необходимо направить наши умственные усилия по необычному пути в процессе обдумывания вопроса, проблемы или ситуации. Один из самых эффективных способов сделать это — обратить свои предположения на противоположные, что позволит нам взглянуть на ситуацию под совершенно иным углом зрения и проложить дорогу к пересечению. Именно “обращение” предположений сделало возможным торговлю в Интернете [12].

На протяжении более чем двух с половиной тысячелетий использования различных кодов и шифров царил один базовый “закон”: чтобы одна сторона могла зашифровать сообщение, а другая, соответственно, — расшифровать его, обе должны иметь один кодовый ключ. По аналогии, если я помещаю секретное сообщение в ящик и “запираю” его на замок, вы сможете открыть его только таким же ключом, как и у меня, а для этого я должен дать вам его заранее.

Последствия этого “закона” для электронной торговли были бы губительны. Представьте, что вам пришлось бы согласовывать кодовый ключ с виртуальным книжным магазином *Amazon.com*, прежде чем ввести номер кредитной карточки на его Web-сайте. Этот код нужно было бы передать таким способом, чтобы к нему никто не мог получить доступ, электронной почтой при этом пользоваться слишком рискованно. Вы могли бы встретиться с представительством компании в ближайшем к вам отделении, но в этом случае преимущество покупки книг в Интернете было бы сведено на нет. Тот факт, что обеим сторонам нужен один и тот же ключ, существенно затормозил бы развитие электронной торговли. К счастью, этого не произошло.

В начале 1970-х годов, когда Интернет еще только зарождался, два блестящих криптолога из Станфордского университета Уильям Диффи и Мартин Хеллман пересмотрели самое базовое из всех предположений криптографии. Что, если обеим сторонам не нужен один и тот же ключ? На первый взгляд лишенная логики, такая версия оказалась возможной. Обратив свои предположения на противоположные, Диффи и Хеллман обнаружили пересечение криптографии с одной весьма любопытной областью математики — с так называемыми односторонними функциями. В результате появилось шифрование при помощи односторонней функции с секретным ключом, принцип которого легче всего понять на нашем примере с ящиком. Представьте, что у некой дамы, назовем ее Элис, есть замок. Она может дать копию этого замка любому, кто попросит ее об этом (иными словами, параметры самой функции служат открытым ключом). Когда вы хотите послать сообщение Элис, вы просите у нее замок. После этого вы кладете свое сообщение в ящик, закрываете его при помощи замка Элис и отправляете по назначению (т.е. строите прямую

функцию). Обратите внимание, что, закрыв замок, вы уже не можете извлечь сообщение из ящика. Это может сделать только один человек — Элис, потому что у нее есть так называемый секретный ключ (который необходим, чтобы построить обратную функцию). Некоторое время спустя исследователи из Массачусетского технологического института Рональд Райвест, Ади Шамир и Леонард Адлман сделали этот тип шифрования пригодным для коммерческих целей, и он стал известен как RSA-кодирование. Без него вы не смогли бы делать безопасные покупки в Интернете.

Обращение предположений на противоположные — на удивление эффективный способ отказаться от традиционных взглядов на любую проблему. Примеры, приведенные выше, взяты из выдающейся книги *Cracking Creativity* Майкла Михалко [13]. Цель данного метода — не выработать новые идеи, а отбросить мыслительные “штампы”. Вот как это работает.

1. Во-первых, подумайте о ситуации, продукте или концепции, связанной с вашей текущей проблемой, а затем попытайтесь определить, какие предположения ассоциируются с этой ситуацией.
2. Запишите эти предположения на бумаге и обратите их на противоположные.
3. Посмотрите, что можно сделать, чтобы получившиеся предположения имели смысл.

Например, вы хотите открыть новый ресторан, однако никак не можете придумать его концепцию. Прежде всего, перечислите самые распространенные предположения, связанные с управлением рестораном, а затем запишите их “наоборот”. Ваш список может быть похожим на приведенный в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Измените свои предположения

Предположение		Обратное предположение
В ресторанах есть меню	←.....→	В ресторанах нет меню
Рестораны назначают цену на блюда	←.....→	Рестораны не назначают цену на блюда
Рестораны подают блюда	←.....→	Рестораны не подают блюда

Теперь подумайте, как вы можете создать жизнеспособный бизнес на основе каждого обратного предположения.

- *Ресторан, в котором нет меню:* шеф-повар сообщает каждому посетителю, какое мясо, рыбу и овощи он принес сегодня с рынка. Клиент выбирает желаемые ингредиенты, и повар специально для него готовит из них блюдо.

- *Ресторан, который не взимает плату за еду:* это кафе, в котором люди собираются, чтобы пообщаться или поработать вместе. Плата взимается за время, проведенное в нем, а не за потребленную еду. Некоторые напитки и блюда подаются бесплатно.
- *Ресторан, в котором не подают еду:* у ресторана красивый, в своем роде уникальный экзотический декор. Люди приносят свою еду и напитки в корзинках для пикника и платят за право поесть в этом месте.

Если какой-то вариант покажется особенно привлекательным, вы продолжите работать над ним и думать, как воплотить его в жизнь. Ваша задача состоит не в том, чтобы сразу же найти решение (хотя может произойти и такое), а в том, чтобы отбросить (хотя бы на какое-то время) самые очевидные предположения и увести свои рассуждения в сторону от привычных ассоциативных цепочек.

Есть и другие способы обратить предположения. Вы можете, например, поставить перед собой цель, обратить ее на противоположную, а затем подумать, как ее достичь. Такой процесс заставит ваш ум подойти к обычной теме необычным путем. Подумайте: как вы можете сделать ваше впечатление от банковских услуг более приятным?

Наверное, вы уже не раз задавали себе подобный вопрос, даже не будучи банкиром. И теперь, слыша его в который раз, вы почти чувствуете, как ваши мысли бегут по знакомой дороге. На ум сразу приходят одни и те же ответы: дружелюбные представители, привлекательный декор и удобное расположение банкоматов. Но что произойдет, если вы обратите внимание на противоположность? Как бы вы сделали впечатление клиентов настолько ужасным, насколько это возможно? Как бы вы *отталкивали* клиентов от себя? Вряд ли вы задумывались над этим, а данная мысль может принести вам интересные и уникальные откровения.

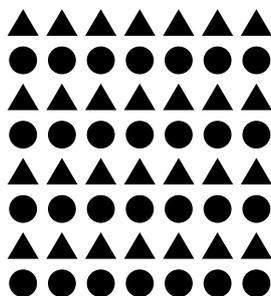
Изучите проблему под разными углами зрения

ПРЕДСТАВЬТЕ, что вы наблюдаете за ростом цветка на цейтраферных фотографиях. Это специфический вид съемки, который часто используется в телевизионных передачах о природе. Например, вы видите, как цветок пробивается из-под земли, расцветает, засыхает и умирает на протяжении нескольких секунд. Такая съемка раскрывает полный жизненный цикл цветка.

Теперь измените угол зрения. Вместо того чтобы наблюдать за цветком, станьте им [14]. Представьте себя камерой внутри цветка, которая запечатлевает окружающую его среду. Например, вы могли бы зарегистрировать информацию о погодных условиях, почве, удобрениях, воде, которой садовник

поливал свой цветок, пчелах, опыляющих растение. Этот угол зрения откроет перед вами совершенно иную картину жизни цветка — возможно, необычную, поскольку она отличается от привычного нам взгляда на цветок. Какой угол зрения подарит вам свежий взгляд и идеи о жизни цветка в научном и художественном контекстах?

Мы можем сами выбирать, под каким углом рассматривать ситуацию. Если мы всегда будем смотреть на нее с одной точки, то будем замечать одно и то же. Взгляните на рисунок ниже. Наверное, большинство людей описали бы его как квадрат, состоящий из чередующихся рядов треугольников и кругов.



Менее очевидно то, что этот рисунок состоит также из столбцов, в которых чередуются треугольники и круги. Задавая разные вопросы о проблеме, мы сможем увидеть ее в новом свете и, может быть, разрушить ассоциативные барьеры. Леонардо да Винчи, гений эпохи Возрождения, которому как никому другому удавалось находить пересечения, был убежден: для того чтобы полностью осмыслить что-либо, нужно рассмотреть его по меньшей мере под тремя разными углами зрения [15].

Одна из наиболее радикальных инноваций в области охраны окружающей среды стала возможна благодаря изучению старой проблемы под новым углом. В 1970–1980-е годы специалисты по охране окружающей среды рассматривали загрязнение воздуха и кислотные дожди как экономическую и политическую проблему. Это привело к законодательным войнам и протекционистской политике. Ситуацию изменила инновация, случившаяся в 1990 году, когда политики и экологи начали рассматривать проблему с точки зрения рыночных отношений. Создание рынка, на котором компании могли торговать правами на загрязнение воздуха, существенно снизило уровень выбросов в окружающую среду. С тех пор такой подход используют многие государства для решения этой и прочих проблем охраны окружающей среды, таких, скажем, как глобальное потепление [16].

Мы можем рассматривать ситуацию под разными углами зрения, так зачем же выбирать самый привычный? Заставив себя посмотреть на проект по-дру-

тому, вы можете разрушить ассоциативные барьеры между областями и открыть неожиданные связи. Однако на словах это проще, чем на деле. Чтобы все получилось, вы должны выбрать углы зрения, радикально отличающиеся от привычных. Опять-таки, как и в случае с обращением предположений на противоположные, ваша задача заключается не в том, чтобы выработать какую-то идею немедленно, а в том, чтобы высвободить сознание и избежать “избитых” ассоциативных цепочек. Вот несколько советов.

- *Примените идею к кому-либо или чему-либо еще.* Представьте, что вы разрабатываете проект нового пляжного домика. Как он будет выглядеть? А теперь предположите, что вы разрабатываете проект дома для Пабло Пикассо. Как это повлияет на дизайн? Забудьте о том, что у вас нет ни малейшего представления о его вкусах и предпочтениях, и исходите из вашего собственного восприятия Пикассо как личности. Затем представьте, что вы разрабатываете проект дома для оперного певца Лучано Паваротти. Что произойдет с размером и освещением комнат? Идеи, которые вы получите в результате этих мыслительных упражнений, в сочетании с традиционными образами могут дать нечто интересное.
- *Создавайте препятствия.* Одна дама, инструктор по йоге, сломала руку, и у нее не было уверенности, что она сможет проводить занятия до выздоровления. Тем не менее вскоре, используя только одну руку, она естественным образом открыла новые, творческие методы познания своего тела и обучения йоге других. Создавая препятствия, случайно или намеренно, мы вынуждены искать альтернативные пути решения имеющейся проблемы. Допустим, вы хотите улучшить качество клиентского обслуживания в вашем магазине. Что произойдет, если предположить, что обслуживающий персонал не умеет разговаривать? Или не может пользоваться руками? Создавая препятствия, вы можете разрушить барьеры и прийти к идеям, которые в противном случае были бы для вас недоступными.

А что было потом?

ИСТОРИЯ РЕСТОРАНА *AQUAVIT* — это история успеха. Более того, Маркус Самуэльсон собирается открыть еще один ресторан.

- В каком городе? — спрашиваю я, предполагая, что он хочет повторить концепцию *Aquavit* где-то в другом месте.
- Здесь, в Нью-Йорке, — отвечает он. — Это будет японский ресторан.

Ответ застаёт меня врасплох, но потом я понимаю: в конце концов, кто лучше всех подходит для экспериментирования с японской кухней? Кто будет работать в новом ресторане — специалист в области японских блюд или неповторимый Маркус Самуэльсон?

Сцена для Самуэльсона была приготовлена задолго до того, как он прибыл в Нью-Йорк. Его происхождение, образование, склонность рассматривать традиционную шведскую кухню под разными углами зрения позволили ему объединить кулинарные концепции различных уголков земного шара. Он нашел пересечение, потому что ему удалось разрушить свои ассоциативные барьеры.

Этого, однако, недостаточно для инноваций. Пересеченные идеи состоят из комбинаций концепций из различных областей. Откуда берутся эти комбинации? И что делает хорошую идею блестящей? Мы рассмотрим эти и другие вопросы в следующей главе, в которой юный математик покоряет игровой мир.