

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Б87

Thinking In the New Boxes
A NEW PARADIGM FOR BUSINESS
CREATIVITY

Luc de Brabandere and Alan Iny Copyright
This translation is published by arrangement with Random
House, an imprint of Random House, a division of Random
House LLC. 2012, The Boston Consulting Group

Брабандер, Люк, де

Б87 Думай в других форматах / Люк де Брабандер,
Алан Ини ; [пер. с англ. О. Байкаловой]. — Москва :
Эксмо, 2019. — 416 с. — (Pocket).

ISBN 978-5-04-099911-8

Авторы книги, консультанты из Boston Consulting Group (BCG), решают различные бизнес-задачи таких клиентов, как Google, IBM, Ford Motor Company, правительство Канады. Они уверены, что лидеров от последователей, победителей от проигравших отличает только мышление в разных форматах.

Возможно, вы предприниматель, запускающий амбициозный стартап, или архитектор, мысленно проектирующий прекрасное здание. А возможно, вы программист, пытающийся создать новую программу, политик в поиске возможностей для больших социальных изменений или менеджер, работающий над увеличением прибыли. Не важно, какая задача стоит перед вами, мышление в других форматах поможет найти оптимальное решение, которое лежит на поверхности, но при этом недостижимо стандартно мыслящими людьми.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Перевод. Байкалова О., 2016
© 2012 Luc de Brabandere, Alan Iny
All rights reserved.
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2019

ISBN 978-5-04-099911-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	10
Глава 1. НОВЫЕ ФОРМАТЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ	13
Вы не можете думать без форматов, даже не пробуйте	17
Думать «вне формата» недостаточно	21
Первый формат «вне формата»	22
Великий побег	27
Глава 2. КАК СОЗДАВАТЬ И ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФОРМАТЫ	31
Эврика! и Карамба!	38
Пятишаговый подход к мышлению новыми форматами .	49
Шаг 1. Сомневайтесь	50
Шаг 2. Исследуйте возможности	50
Шаг 3. Используйте дивергенцию	51
Шаг 4. Используйте конвергенцию	51
Шаг 5. Постоянно переоценивайте	52
Совершенно новое мышление	52
Глава 3. СОМНЕВАЙТЕСЬ ВО ВСЕМ	57
Соблазнение привычностью	60
Фосбери-флоп	61
Прежде всего создайте атмосферу сомнения	68
Ultragames: видеоигры будущего	77

Глава 4. ИССЛЕДУЙТЕ МИР ПЕРЕД ВАМИ	112
Три области исследования	114
Понимание потребителя	118
Анализ деятельности конкурентов	128
Отступление: размышляя о перспективах	135
Будьте умными в отношении мегатрендов	139
Пытаясь быть дедуктивными: приоритетность и выбраковка полезных идей от мегатрендов	144
Индуктивный подход к размышлению над «необычным будущим»	148
Поиски «кипящей лягушки»	153
Внимание: «Слоны в комнате!»	154
Осмысление вашего списка трендов для развития перспективного мышления	155
Делаем выводы	157
На пути к дивергенции	160
Глава 5. ДИВЕРГЕНЦИЯ	164
Низкая стоимость операции на сердце	169
Укрепление творческой среды	174
Разминка	180
Проведение упражнений дивергенции	187
Опишите вашу компанию без использования пяти ключевых слов	188
Тормозящие ограничения	192
Представьте, что ваша компания исчезла	193
Разделите вашу компанию на две	194
Представьте вынужденный совместный проект	197
Принять новую перспективу	198
Напишите ваши собственные газетные заголовки	204
Опирайтесь на оксюмороны и другие формы словесной игры	206

Мини-миры / аналогии	207
Редактирование и дробление ваших идей	209
Важность следования	213
Как избежать убийц творчества	214
Страхование Generali: дивергенция в действии	217
Глава 6. КОНВЕРГЕНЦИЯ	229
Решая, кого необходимо включить в процесс конвергенции	235
Двигаясь к конвергенции	238
Определение приоритетов, голосование и составление ваших рекомендаций.	247
Проведение множества циклов дивергенции и конвергенции.	251
Мышление новыми (почтовыми) форматами: дивергенция и конвергенция в действии	258
Глава 7. ПЕРЕОЦЕНИВАЙТЕ БЕСПРЕСТАННО	266
Замена ваших форматов, когда пришло время	271
Как «узнать», когда пришло время перехода к следующему формату.	279
Остерегайтесь Карамбы!	280
Следите за слабыми сигналами.	286
Hindustan Lever Limited: преодоление Карамбы! и обучение тому, как прислушиваться к слабым сигналам.	294
С широко открытыми глазами: продолжайте сомневаться и развиваться, даже в успехе	301
Глава 8. ОТ ВДОХНОВЕНИЯ К НОВАТОРСТВУ: СТРОИМ ПУСТЫЕ НОВЫЕ ФОРМАТЫ И ЗАПОЛНЯЕМ ИХ.	309
Государственные школы Чикаго: переход от надзора к профилактике	319

Много сдвигов, много форматов	324
Natura: переход от личной точки зрения к коллективной	330
Создание нового стратегического видения	343
Ключевые компоненты стратегического видения	344
1. Видение	345
2. Ценности	346
3. Обещания	349
Глава 9. ПРЕДСТАВЛЯЕМ БУДУЩЕЕ.	353
Как представить несколько возможных вариантов будущего	353
Мир (и история) сценариев	359
Разработка собственных сценариев	363
Планирование сценария с ЮНИФЕ /UNIFE	366
Шаг 1: Сомневайтесь во всем	368
Шаг 2: Пробуйте	369
Шаги 3 и 4: Дивергенция и конвергенция	372
Дивергенция и конвергенция — I тур: разработка переменных	372
Дивергенция и конвергенция — II тур: разработка гипотезы о каждой переменной	375
Дивергенция и конвергенция — III тур: используйте гипотезы для создания сценариев	380
Шаг 5: Пересматривайте неустанно	390
Прислушайтесь к совету Эйнштейна: не переусердствуйте!	395
Глава 10. ПЯТЬ ШАГОВ РЕШЕНИЯ ВАШЕЙ ПРОБЛЕМЫ.	399
Вы можете использовать этот процесс самостоятельно, но в целом нужно будет каким-то образом подключить и других	399

Разнообразие и открытое общение являются ключевыми	400
Подготавливайтесь, заранее соглашаясь на ваши цели, — и задавайте хороший вопрос	401
Создайте правильную физическую среду	403
Управляйте логистикой	404
Выделите достаточно времени	405
Новая парадигма — и ваша задача	406
ГЛОССАРИЙ	408
I. Теория формата: поиск понимания ментальных моделей внутри вас и взаимодействия с миром перед вами.	408
II. Пять шагов: наш подход к мышлению новыми форматами.	410
III. Применения к бизнесу	412

ПРЕДИСЛОВИЕ

На небольшой ферме среди раскинувшихся холмов жил игривый лабрадор по кличке Сартр. Каждый день Сартр перепрыгивал через ограду позади дома и бежал в лес гонять белок. В конце концов ограду снесли, освободив бедного Сартра от необходимости перескакивать через нее каждый раз, когда он хотел погулять, но Сартр продолжал прыгать, подбегая к тому самому месту, где когда-то находилась изгородь. Он приобрел набор устоявшихся воспоминаний и предположений, которые не позволяли ему заметить, что ограды больше нет.

Поведение Сартра похоже на поведение трех персонажей из известной пьесы французского философа-экзистенциалиста, в честь которого и был назван лабрадор, «За закрытыми дверями». Гарсэль, Истель, Инэс — узники в Аду (комната, похожая на коробку), мечтающие покинуть замкнутое пространство. И все же в финальных сценах пьесы, когда дверь внезапно распаивается и герои могут выйти, они остаются, испугавшись сделать шаг навстречу незнакомому пространству впереди них.

Ошибка собаки может показаться смешной, и реакция нелепых персонажей Жан-Поля Сартра непонятной, однако обе эти истории раскрывают истину о человеческой природе.

Каждый день мы все создаем бесчисленные ментальные модели — то, что мы здесь будем называть форматами, — для того, чтобы придать смысл этому миру. Мно-

гие форматы помогают нам так же, как годами привычка перепрыгивать ограду помогала Сартру. Но они также могут сдерживать нас и мешать замечать важные вещи вокруг. Наш мозг склоняет нас к уже знакомому, и из-за этого мы цепляемся за старые форматы, которые больше не являются актуальными. Многие из нас не хотят рисковать и следуют проторенными тропами, не признавая тот факт, что всё вокруг меняется молниеносно.

В сегодняшнем беспокойном мире такие ошибки восприятия могут дорого стоить. Полагаться на существующие форматы для упрощения бесконечного неизвестного — полезно и неизбежно, но постоянное использование одной ментальной модели может привести к упущению существующих возможностей, воспрепятствовать увидеть важные «трещины в обороне» или достигнуть успеха в пучине неизвестного (что и явилось участием персонажей пьесы Сартра).

Будучи консультантами по бизнес-стратегиям, имея огромный опыт работы с крупнейшими организациями по всему миру, сталкиваясь с непростыми задачами, решения которых могут повлиять на тысячи сотрудников и миллионы потребителей, мы знаем, что главное различие между победителями и проигравшими, лидерами и последователями, теми, кто воспаряет перед лицом перемен и кто побежден ими, сводится к форме стратегической креативности, которую мы называем «мышление новыми форматами». Этот процесс сочетает прагматичный анализ и свободный поток идей. Когда вы думаете новыми форматами, вы постоянно развиваете и проверяете гипотезы; ищете новые пути решения сложностей, управления неуверенностью и подготавливаете к неудачам, которые будут вас неизбежно поджидать.

Возможно, вы — предприниматель, работающий над новой бизнес-идеей, или архитектор, мысленно проекти-

рующий прекрасное здание. А возможно, вы — программист, пытающийся создать новую программу, политик в поиске возможностей для больших социальных изменений или менеджер, ведущий свою компанию сквозь неспокойный экономический период нашего времени. Неважно, какая задача стоит перед вами, креативный процесс, который мы описываем в этой книге, поможет понять происходящее вокруг и решить проблемы; улучшить вашу манеру руководства подчиненными; избавиться от беспокойства о неизвестности, лежащей впереди (никто ведь не знает, что их ждет). Вы откроете всю мощь мысли в ее разнообразных проявлениях с помощью нашей прагматичной системы достижения продуктивной, свободно парящей, открывающей новые перспективы, обогащающей жизнь, практичной и устойчивой креативности.

Продолжайте чтение, и вы сможете представить, сформировать и отпустить в мир проекты, идеи и мечты, которые помогут вам и вашим коллегам создать новые Post-it стикеры или iPad. С помощью нашей системы вы создадите бесконечные сценарии вашего будущего, в которых у вас будет свое дело, и таким образом вы станете лучше подготовленным к реальности. Вы научитесь смотреть более открыто на жизнь; задавать правильные вопросы и достигать все ваши цели, как личные, так и профессиональные.

Вы узнаете, как думать по-другому, более эффективно — и это изменит то, как вы ведете дела и как живете свою жизнь. И это будет весело. Мы обещаем.

ГЛАВА I

Новые форматы новой реальности

Давайте начнем с простого вопроса: сколько цветов в радуге?

Пять, семь, десять? В какой-то момент вам, возможно, сообщили, что радуга имеет фиксированное количество цветов. Общеизвестное объяснение этому таково, что человеческий глаз различает только семь цветов — красный, оранжевый, желтый, зеленый, синий, индиго и фиолетовый, — поэтому многим из нас в детстве сказали, что в радуге семь цветов. Но это не совсем верно. Радуга представляет собой бесконечный спектр цветов, по крайней мере по заверениям физиков. Чтобы принять такие сложные идеи, как эта, мозг занимается упрощением, помещая физическую реальность в маленький управляемый формат¹.

Форматы могут включать в себя, среди прочих вещей, идеи, подходы, философии, тактики, теории, модели и стратегии. Любая идея может быть выражена и / или интерпретирована с помощью ментальных моделей, или форматов. Ваш мозг постоянно использует форматы,

¹ На самом деле, результаты исследований показали, что глаз чаще всего различает только шесть цветов в радуге (цвет индиго всегда пропускается). Поэтому ответ нашего мозга — «семь» (то, что мы заучили в детстве) — является в реальности еще более притянутым за уши, чем мы осознаём. Выбор цифры «семь» может быть связан с культурной значимостью как особой цифры, которая ей придается.

чтобы дать вам возможность совладать с реальностью. Мир сталкивает нас с бесконечным потоком людей, мест и предметов; мы оперируем шаблонами и системами для упрощения восприятия этого процесса и категориями, чтобы упорядочить происходящее.

У всех нас есть форматы разных размеров. Наименьшим по размеру форматом будет группа подобных друг другу предметов, например, компании, выпускающие электронику, или сеть кофеен в округе. Примеры чуть больших форматов включают в себя стереотипы и предрассудки: наши покупатели любят шоколад, или — баскетбольные игроки высокие. Парадигма — это настолько огромный формат (например, демократия или свобода), что иногда вы даже не понимаете, что это просто формат. Так же как не понимаете, что вы на море, плывя на лодке. Форматы других размеров включают то, что мы обычно называем структурами, гипотезами, рамками, мышлением, отсылками и т. д.

Все эти различные форматы помогают сделать мир более контролируемым. Каждый из нас постоянно сводит полученный опыт и информацию к сегментам, или категориям, «форматам», с помощью которых мы пытаемся осмыслить мир. Но даже форматы, которые кажутся очевидными и распространенными, не должны замещать реальность: учет — это только слепок прошлого, а не точное отражение сегодня; деление ваших потребителей по рыночным сегментам — часто полезное искажение, которое построено на искусственных различиях и обобщениях.

Будучи упрощением, формат также является нечетким образом реальности, созданием вашего разума. Возможно, на первый взгляд у вас имеется четкое представление, как выглядит логотип «Гугла», состоящий из шести букв главных цветов. Но можете ли вы сказать

с уверенностью, какие цвета повторяются? Ваши форматы помогают вам осмыслить вещи, но только до определенного уровня (в данном случае достаточного для того, чтобы не спутать этот логотип с логотипами других компаний) и на непродолжительное время. Каждый формат подлежит проверке, обработке и даже замене.

Допустим, вы обедаете в ресторане, и тут появляется седой мужчина лет пятидесяти, одетый в хорошо сшитый костюм, в сопровождении женщины, намного младше его, одетой в джинсы и футболку. Они выглядят слегка похожими, и вы сразу предполагаете, что это отец и дочь. Когда пара садится за столик около вас, вы замечаете больше деталей и медленно начинаете оценивать их. Возможно, мужчина предлагает спутнице выгодное капиталовложение, и вы решаете, что женщина — его богатая клиентка. Возможно, они держатся за руки, и тогда вы решаете, что они — муж и жена. Или они пытаются отвлечь вас, пока их напарник крадет у вас кошелек. Это неважно, вы не можете избежать появления предположений, вы не перестаете создавать форматы.

То же самое постоянно случается в бизнесе: допустим, ваш генеральный директор назначает нового финансового директора. Делает он это неожиданно, поблагодарив предыдущего сотрудника за работу и похвалив его желание больше уделять времени семье. Вы можете подумать, что эти слова искренни, а можете «решить», что нет, т. к. между генеральным директором и уволенным сотрудником были плохие отношения. Возможно позже, наливая воду из кулера, вы услышите слухи о финансовых махинациях, а несколько дней спустя вступит в силу новая система регулирования затрат, и вы делаете вывод, что бывший финансовый директор поправляла свое материальное положение за счет компании. Или, возможно, вам сообщают о проведении экстренно-