

Марк Леви
Гениальность на заказ. Легкий способ поиска
нестандартных решений и идей

Марк Леви
**Гениальность
на заказ**

Легкий способ поиска
нестандартных решений и идей



короче, это сканко
традиционн
ноталкошир
пятидесятыйразтотилгра
прямперешешихот
другаяпрактикаприс
трипис

Mark Levy
Accidental Genius

Хороший перевод!

Марк Леви
Гениальность на заказ
Легкий способ поиска нестандартных решений и идей

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Mark Andrew Levy, 2010

© Перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство “Эксмо”», 2013

Введение
Ваш разум может больше, чем вы думаете

Писательство стимулирует мышление, поэтому даже если вы не знаете, о чем писать, все равно приступайте к писательству.

Барбара Файн Клауз Working It Out: A Troubleshooting Guide for Writers

Давайте поговорим о вашем разуме. Он хранит в себе больше жизненных ситуаций, историй, образов и идей, чем вы можете представить. Вам нужны доказательства? Просто подумайте о мыслях, которые возникают у вас в голове самопроизвольно, без вашего желания.

Возьмем, к примеру, мечты. Вы не можете вызвать их своей командой и не управляете их сюрреалистичным содержанием. Тем не менее мечты откуда-то берутся.

То же можно сказать и о воспоминаниях. Например, вы готовите суп и вдруг вспоминаете день из своего детства, когда вы всей семьей ели бифштекс. Вы не вызывали это воспоминание. Оно возникло само по себе.

Многие мысли появляются самопроизвольно. Скажем, вы едете в машине, и вдруг вам в голову приходит решение проблемы с компьютером. Как это случилось? Вы не думали об этой проблеме, но разум создал мысль и каким-то образом донес ее до вас.

Эти мечты, воспоминания и идеи появились не извне. Их породили вы – при помощи скрытых механизмов.

Наш разум хранит в себе огромное количество сведений и знаний. Эти явления, возможно, помогли бы нам генерировать идеи и разрешать проблемы, если бы мы могли по желанию вызывать их, анализировать, развивать и применять.

Именно об этом моя книга: она учит, как добраться до того, что находится у вас в голове, чтобы вы могли преобразовать первичный материал своего разума в нечто практичное, даже неординарное.

Как я предлагаю помочь вам добраться до неординарных идей? При помощи писательства. Точнее, при помощи того, что называют фрирайтингом.

Фрирайтинг (или вольное писательство) – один из самых ценных навыков, известных мне. Это действенный способ приобретения механического преимущества над разумом при помощи своего тела, повышающий эффективность работы мозга.

Каким бы всеохватывающим и могущественным ни был разум, он при этом ленив. Предоставленный самому себе, он генерирует одни и те же тривиальные мысли, бродит по исхоженным тропинкам и старается избегать незнакомых и некомфортных территорий.

Можно сказать, что одна из его функций – перекрывать доступ, даже когда необходимо поразмыслить о чем-то важном.

Фрирайтинг препятствует этому. Он заставляет мозг мыслить шире, глубже и нешаблонно, не так, как обычно. Формулируя для себя несколько раскрепощающих правил фрирайтинга, вы тем самым загоняете разум в угол, где ему поневоле приходится порождать мысли. Соответственно, фрирайтинг можно рассматривать как одну из форм творчества по принуждению.

Эта техника будет работать, даже если вы не считаете себя хорошим автором или мыслителем. Писательство само по себе рождает мысли; вот почему эту технику еще называют механическим писательством. Она часто дает весьма интересные результаты без сверхусилий со стороны того, кто этим делом занимается. Иногда складывается впечатление, что мысли возникают сами по себе.

Как я открыл для себя фрирайтинг

Это было в 1995 году. Мне позвонил друг, работавший редактором в местной газете, и сообщил, что к нам на гастроли приезжает один из моих рок-н-рольных кумиров, Пол Веллер, и поинтересовался, хочу ли я получить бесплатный билет на концерт.

Хочу ли я?! Веллер, англичанин, не гастролировал в Америке уже много лет. Кто знает, когда он снова приедет сюда? Конечно, я хотел попасть на его выступление. Так в чем же загвоздка? В том, что мне нужно было написать рецензию на концерт для газеты друга.

Сделать рецензию, может, не так уж и сложно, но я на тот момент не занимался писательством уже лет десять. Не утратил ли я навыков? Даже если и не утратил, как описать музыку? («Барабан стучал: бам-бам, бам-бам, бам-бам»?) И все же я согласился.

Концерт длится отнюдь не неделю, поэтому, чтобы подготовиться, я извлек из книжного шкафа книгу в мягкой обложке *Writing with Power* («Вдохновляющее писательство»), написанную Питером Элбоу (до нее у меня раньше не доходили руки). Ее основное послание было смелым: даже если вы думаете, что вас «заклинило», и не знаете, что сказать, вы все равно сможете выдать массу идей и слов. Я купил эту книгу несколькими годами ранее, полагая, что рано или поздно она пригодится. Ну вы знаете: «При аварии разбейте стекло».

Одной из методик письма, описанных в *Writing with Power*, был фрирайтинг, с которым мне приходилось сталкиваться в школе: учителя давали нам это задание в качестве наказания, если класс слишком шумел, или для того чтобы занять нас чем-то, пока они покурят в комнате отдыха. Я считал фрирайтинг пустым и бесполезным занятием.

Подход Элбоу к этой технике отличался от подхода моих учителей. Для Элбоу фрирайтинг был универсальным инструментом, способным проникнуть в самые удаленные уголки разума и помочь генерировать слова и идеи, писать эссе, стихи и рассказы, а также улавливать авторский голос, искренний и вдумчивый.

Сам Элбоу стал прибегать к фрирайтингу после нескольких лет пребывания в творческом тупике. Судя по *Writing with Power*, – 384 страницы убористым шрифтом да еще сноски, набранные помельче, – теперь автор писал все дни напролет. Эта техника помогла ему стать просто-таки гейзером прозы. Это воодушевило меня.

Я посетил концерт и – при помощи фрирайтинга – подробно описал его. После этого мой друг-редактор дал мне еще несколько подобных заданий; я также стал писать и для других периодических изданий.

При работе над этими заданиями происходила одна забавная штука. Исследуя заданную тему с помощью фрирайтинга, я, согласно предписаниям техники, обычно отклонялся от нее. Часто эти отклонения касались моей основной работы и проблем, с которыми я сталкивался как директор по сбыту компании, занимающейся оптовой торговлей книгами. Так, когда мне нужно было написать рецензию на телешоу, я, отклонившись, писал о потенциальном клиенте, которого моя компания стремилась заполучить. Работая над биографическим очерком о панк-рокере, я описывал методы коучинга для трудного работника.

В итоге я доводил статью до логического завершения, но при этом зачастую находил ответы на собственные проблемы в реальной жизни. Получается, я выступал в качестве консультанта для самого себя.

Меня настолько восхитили результаты, достигнутые с помощью этой техники, что я стал искать книгу, которая помогла бы мне продвинуться еще дальше. И нашел несколько отличных работ о том, как при помощи фрирайтинга улучшить стиль, но не обнаружил ни одной об использовании такой техники в качестве инструмента разрешения проблем для деловой деятельности.

В конце концов я понял: если я хочу узнать, о чем такая книга поведает, мне нужно написать ее. Именно тогда я приступил к работе над материалом, который был положен в основу первого издания этой книги.

Оно увидело свет в 2000 году. А спустя какое-то время я открыл консультационную фирму, специализирующуюся на стратегическом маркетинге и генерации идей, и сегодня я прибегаю к фрирайтингу при работе практически над каждым проектом, за который берусь.

Как фрирайтинг способен вам помочь

Фрирайтинг – это оперативный способ переносить мысли на бумагу, позволяющий выйти на такой уровень мышления, какого зачастую сложно достичь в течение обычного рабочего дня.

Эта техника поможет вам понять свой мир, выделять возможности и варианты, выходить из сложных ситуаций, разрабатывать идеи и принимать решения. Она также способствует усовершенствованию писательских навыков – как в плане стиля, так и в плане идей.

В этой книге я демонстрирую фрирайтинг на примерах бизнес-проблем – сложных вопросов стратегии, маркетинга, позиционирования, сбыта, написания деловых текстов и других.

В реальной жизни вы можете прибегать к этой технике для исследования любых ситуаций в любой сфере, которую только можно себе представить (события в мире, политика, наука, здравоохранение, математика, городское планирование, архитектура, инженерное искусство, психология, философия, социальные сети, питание, развлекательные мероприятия, спорт).

К примеру, если бы вы хотели выделить способы создания совместного предприятия с деловым партнером, фрирайтинг мог бы вам помочь. Вы также могли бы с его помощью очертить круг способов сбалансировать государственный бюджет, уменьшить число учеников в школах до приемлемого уровня, создать объединение жителей вашего района, придумать видеоигру, написать пост в блоге, завязать отношения с кем-то, организовать вечеринку, распланировать отпуск, составить график занятий в тренажерном зале и разработать рецепт какого-нибудь блюда.

При помощи фрирайтинга вы даже могли бы определить цель, если еще не сформулировали ее для себя.

Сейчас вы читаете второе, переработанное и расширенное издание книги. В процессе работы я поинтересовался у писателей и поклонников первого издания, чем фрирайтинг полезен для них. Вот некоторые из ответов.

Фрирайтинг...

- расчищает «заторы» в голове;
- вносит ясность;
- позволяет увидеть что-либо в перспективе;
- помогает четко сформулировать тезисы относительно себя и своих идей;
- указывает на путь к сущности того, кто вы и кем хотите стать;
- побуждает мыслить иначе, чем окружающие;
- делает вас могущественным;

- предоставляет доступ к знаниям, о которых вы позабыли;
- позволяет писать с искренностью, подкупающей читателей;
- вызывает в вас сочувствие к другим людям;
- дает возможность преодолеть нежелание мыслить и писать;
- подталкивает вас в творческом плане;
- вызывает цепную реакцию идей;
- порождает идеи, которые могли возникнуть только у вас;
- позволяет вам наладить контакт с капризной стороной вашей натуры;
- дает нечто, что вызывает у вас приятные ощущения;
- переносит вас в мир фантазий;
- возвращает вас на землю;
- непрерывно формирует ответственность.

Структура книги

Она состоит из введения и трех частей.

В первой части вы познакомитесь с шестью секретами фрирайтинга. Во второй – изучите способы использования данной техники для генерации идей и разрешения проблем. В третьей части откроете для себя способы использования фрирайтинга для создания продуктов, предназначенных для широкой публики (постов для блогов, речей и даже книг).

Более подробно об этих частях я рассказываю ниже.

В чем отличие переработанного издания от первого

Основных отличий четыре.

Отличие № 1. В первом издании я учил читателей «писательству для себя». В переработанном издании обучаю фрирайтингу. Эти техники идентичны. Почему же в таком случае я заменяю первоначальный термин другим?

Работая над первым изданием, я был категорически против того, чтобы кто-либо показывал другим плоды своего изыскательного писательства. Почему? Я считал так: если человек знает, что покажет свои тексты другому, он неизбежно станет вносить коррективы в то, что пишет. Следовательно, вместо того чтобы при помощи писательства углубиться в неизведанный, «искренний» участок мозга, автор будет пребывать на поверхности и вырабатывать традиционные, безобидные идеи, которые генерирует обычно.

Чтобы подчеркнуть приватный характер деятельности, я позаимствовал фразу у Питера Элбоу и Пэта Беланоффа и назвал эту технику писательством для себя. И все было хорошо, пока я не стал обучать ей своих клиентов на встречах, посвященных консультированию.

Мы работали над их позицией на рынке или над созданием рекламного трюка, и я предлагал им здесь и сейчас заняться писательством для себя, чтобы устроить встряску мышлению. Я просил их не показывать мне то, что получилось; они должны были использовать это в качестве вспомогательного материала для нашей беседы.

Несмотря на мою просьбу, клиенты вдохновенно читали вслух большие фрагменты текста. Это происходило практически каждый раз, когда я давал им такое задание. Не могу винить авторов: они были воодушевлены тем, что делают. Зачастую высказанные ими идеи отличались от привычных, а язык – от того, который они обычно использовали. Но льшую часть этих текстов мои клиенты впоследствии перенесли в свои книги и доклады, а также на собственные сайты и сайты социальных сетей.

Использование фразы «писательство для себя», таким образом, имело все меньше смысла. Да, такая деятельность изначально является приватным занятием – и вы должны принять как само собой разумеющееся: все, что вы пишете, никто, кроме вас, не увидит. Но когда вы прибегли к писательству, чтобы выяснить, что вы думаете по конкретному вопросу, самое время подумать о том, чтобы обнародовать часть своих работ.

Отсюда второе отличие этого издания от первого.

Отличие № 2. Переработанное издание содержит еще одну, новую, часть «Выходим на публику». В ней семь глав и более десяти тысяч слов о подкрепленных фрирайтингом способах сделать свои идеи и прозу достоянием общественности. Можно сказать, что этот раздел помогает вам выйти на путь к тому, чтобы стать формирователем мнений (и даже гуру). Вы узнаете, как использовать написанное ранее при мозговом штурме с участием других, а также при работе над книгой, статьей, постом, презентацией и тому подобным.

Теперь коротко о главах данного раздела.

Глава «Делитесь неотшлифованными мыслями» учит создавать «говорящий документ», содержащий лучшие тексты на конкретную тему, над которой вы работаете (его потом можно направить другим, чтобы обсудить с ними эту проблему). Я использую говорящие документы все время, даже тогда, когда у меня нет полной уверенности относительно направленности моего мышления, и иногда в процессе работы приходят конкретные ответы.

Глава «Помогайте другим мыслить как можно продуктивнее» показывает, как, используя сеансы фрирайтинга, помочь коллеге или клиенту выйти из тупика и повысить продуктивность.

Глава «Подмечайте истории везде» обращает внимание на явление, которое я все время замечаю у других авторов: когда вы начинаете регулярно создавать работы для опубликования – будь-то книга, пост для блога или что-нибудь другое, вы видите мир по-иному. Все делается значимым для вашего писательства. Вы мыслите повествовательным образом. Мир становится более интересным, более понятным.

Глава «Создайте хранилище мыслей» поясняет, как я разделяю свой фрирайтинг на отдельные мысли и потом вношу их в документы на конкретные темы, которые хранятся у меня в компьютере (благодаря этому всегда имеется материал для будущих проектов). Такой подход к писательству – это «белка, откладывающая орешки про запас».

Глава «Формулируйте правила» подчеркивает, как важно придерживаться нескольких вполне выполнимых требований. Это позволяет вам быстрее приступить к работе и не отвлекаться на другие вещи.

Глава «Фактор восторга» – моя любимая. Когда человек хочет написать книгу, он зачастую первым делом смотрит на рынок. Такой подход порождает скучную, неинтересную книгу из серии «как все». Вместо этого следует обратить внимание на вещи, приведившие вас когда-либо в восторг: истории, идеи, наблюдения, фильмы... Составив перечень таких вещей, можно создать неповторимую книгу, которая будет отражать вашу суть.

Глава «От фрирайтинга к завершенной прозе» начинается с того, как консультант Джефф Беллмен подходит к написанию книг, используя свою технику писательства, а продолжается тем, как я использую сочетание идей, выработанных с помощью фрирайтинга, когда пишу произведение для опубликования.

Отличие № 3. Переработанное издание содержит семь дополнительных глав, посвященных приемам мышления, которыми следует пользоваться при фрирайтинге.

Глава «Давайте наводки мышлению» показывает, как «разминать» разум, ориентируя его на неожиданные направления.

Глава «Дистанцируйтесь от своего интеллекта» – о том, как мы можем запутать себя, пытаясь разрешить проблему при помощи выработанных мозгом абстракций. Одно из возможных решений – сформулируйте очевидные факты ситуации. Сделать это несложно, к тому же это переориентирует ваше внимание на материальность физического мира.

Глава «Как важно отключаться от мыслей» подчеркивает значимость сбора и оценки мыслей, которые можно использовать в качестве «камней для перехода» к более масштабным ответам.

Глава «Используем допущения, чтобы выбраться из тупика» начинается с поучительной истории, после чего рассматриваются способы ухода от барьеров для мышления.

Глава «Обрести сто идей проще, чем одну» – о том, как большинство из нас предпочитают играть в игру под названием «Лучшая идея», тогда как более раскрепощающая альтернатива – игра «Множество идей».

Глава «Научитесь любить неправду» – о том, как найти выход из сложной ситуации, кажущейся закрытой и неизменной. В такой среде вам нужно изменить взгляд на вещи. Один из способов сделать это – солгать самому себе. Вы говорите неправду об одном факторе, а затем рассматриваете возможные последствия этой неправды. Это позволит выработать интересное и прагматичное решение.

Глава «Писательский марафон» показывает, как фрирайтинг сеансами по шесть-семь часов позволяет полностью отойти от обычных способов мышления. Чтобы пройти этот марафон, вы должны каждый новый сеанс начинать с искусственного переориентирования разума на новое направление – навык, овладеть которым помогает именно фрирайтинг.

Отличие № 4. Чтобы ввести в книгу этот новый материал, я убрал восемь глав из исходного текста. Они были неплохими, но те, которые я ввел вместо них, лучше. За годы, прошедшие с момента выхода в свет первого издания, я узнал многое...

Как я приступал к переработке книги, которую написал десятью годами ранее

Я не планировал заняться переработкой этой книги, но меня попросило об этом издательство, и я подумал: «А почему бы и нет? Неужели это так трудно?» Большая часть книги написана в 1999 году. Перерабатывать ее – словно списывать у самого себя.

Издательство выслало мне по электронной почте оригинал рукописи. Я открыл файл, просмотрел текст и... похолодел. Глядя на все эти слова, я осознавал всю сложность задачи.

После нескольких дней мучительных раздумий я все же решил приступить к работе, используя лучший из известных мне инструментов.

Я выполнил несколько сеансов фрирайтинга, сосредоточившись на том, что я узнал о писательстве и наработке идей за время, прошедшее с момента выхода в свет первого издания. В частности, я вспоминал моменты в своей практике консультанта, пробуждавшие у клиентов интерес и помогавшие им сделать работу надлежащим образом. Что я сказал? Что сделал? Что, в свою очередь, почерпнул от клиентов?

Собрав необходимый материал, я составил перечень всех своих факторов восторга (глава 27), просмотрел файлы со «сгустками» мыслей (глава 25) и дополнил этими идеями свои наработки. Я также побеседовал с некоторыми писателями и поклонниками первого издания и собрал мнения со стороны и истории, что могли бы пригодиться при работе над вторым изданием.

Изучив весь этот концептуальный сборник, я отобрал идеи и приемы, которые посчитал наиболее ценными. А затем приступил непосредственно к написанию (глава 28).

Я работал над текстами глав, используя сочетание фрирайтинга и традиционных техник писательства. К тому времени, когда были готовы шесть или семь глав, я уже отошел от своей «жилы».

Вера в новый материал придала мне уверенности в отношении работы со старым. Я подкорректировал язык изложения, убрал ряд глав, теперь уже не представлявшихся важными, и добавил семнадцать новых.

Спасибо тебе, фрирайтинг. Теперь я знаю, что всегда могу рассчитывать на тебя. Ты заставляешь меня быть креативным и продуктивным даже тогда, когда мне хочется затаиться.

Часть I Шесть секретов фрирайтинга

У каждого из нас есть свой внутренний редактор, «подчищающий» то, что мы думаем, чтобы мы производили впечатление умных и контролирующих свои эмоции людей и могли приспособиться к окружающей обстановке. Этот редактор помогает нам жить среди других людей, но ограничивает нашу способность мыслить нестандартно.

Фрирайтинг временно оттесняет внутреннего редактора на вторые роли, чтобы вы могли добраться до мыслей, которые первичны, искренни и необычны. Именно из таких мыслей часто рождаются прорывные идеи.

В этой части описаны шесть важных секретов этой техники.

Глава 1

Секрет № 1. Не прилагайте сверхусилий

Роберт Кригель (бизнес-консультант и тренер-психолог спортсменов мирового класса) в одной из своих книг рассказывает историю, весьма поучительную для тех, кто стремится изменить свою жизнь к лучшему при помощи писательства.

Он тренировал большую группу спринтеров, которые состязались за последние несколько путевок на предолимпийские отборочные соревнования. Во время тренировочного забега Кригель обнаружил, что бегуны напряжены и зажаты – по всей видимости, они стали жертвами предстартовой лихорадки.

По логике вещей, этим спортсменам следовало бы тренироваться интенсивнее, но у тренера родилась другая идея. Он попросил пробежать дистанцию снова, только на этот раз его подопечные должны были расслабиться и выложиться примерно на девять десятых.

Вот что Кригель пишет об этой второй попытке:

Результаты были поразительными. К всеобщему удивлению, каждый спортсмен быстрее пробежал во второй раз, когда не прилагал сверхусилий. А один бегун даже установил неофициальный мировой рекорд.

Для бега эта идея, может, и хороша, но применима ли она к другим занятиям? Кригель продолжает: «Это справедливо и для других видов деятельности: не прилагая сверхусилий, вы добьетесь большего в любой сфере. Логика говорит нам, что мы должны выкладываться не меньше чем на 110 %, чтобы опередить соперников. Однако же я обнаружил, что, выкладываясь на 90 %, мы обычно добиваемся лучших результатов».

И для фрирайтинга эта концепция Кригеля, что называется, в самую точку.

Вместо того чтобы подходить к письменному столу со стиснутыми зубами, требуя от себя немедленных виртуозных решений, расслабьтесь и попробуйте постараться на 90 %. Вот как это сделать.

Приступите к делу с напоминания себе, что не нужно прилагать сверхусилий. Я сравниваю это с подготовительной работой бейсболиста, пришедшего на место для отбивающего. Игрок поправляет перчатку, сплевывает, постукивает ногой по земле, смотрит на бит и расслабленно делает несколько тренировочных движений. Этот ритуал выполняет две функции: позволяет отбивающему определить технику движения и прийти в надлежащее состояние духа.

Именно это я прошу сделать и вас. Определите свою механику движений, а затем проведите с собой психологическую работу. Иными словами, надо с чего-то начать. Потом напомните себе, что вы хотите только лишь написать некое количество приличных слов и изложить ряд идей; вы не стремитесь создать бессмертную прозу и выработать сногшибательные идеи за один вечер работы.

Я открыл на своем компьютере фрирайтинговый файл, чтобы найти несколько примеров того, как я напоминаю себе, что не нужно прилагать сверхусилий. Долго искать не пришлось.

Практически каждый текст начинается с напоминания, призыва, просьбы, мольбы или успокаивающей фразы, адресованной самому себе, что нужно сохранять сосредоточенность в процессе писательства и что не следует ожидать потока гениальных мыслей, внезапного озарения или блестящей прозы. Обычно я не говорю себе открытым текстом: «Не прилагай сверхусилий», хотя подразумевается всегда именно это. Вот некоторые примеры.

Не надейся на уникальность собственных действий, пока не почувствуешь, что тебя ничто не может остановить. Этот вид писательства предельно прост, как надевание носков утром.

Это всего лишь небольшая умственная работа, нужно немного подумать. Не рассчитывай на «удары молнии». Хорошо, здесь небольшая заминка, как с клавишей клавиатуры, если ее давно не нажимали. Двигайся дальше, и ощущение заминки пройдет (а может, и не пройдет); по крайней мере ты будешь двигаться вперед.

Вот, приехали. Я буквально выдавливаю из себя слова и к тому же пугаю себя требованием оригинальности. Если слова не будут выходить из меня интересными сочетаниями, вкусными цепочками, движения моих пальцев замедлятся, и мой разум застопорится. погоди, Марк, такое мышление обеспечит тебе отсутствие новых идей. Лучше просто двигайся вперед и пиши что-нибудь – отличное или невзрачное.

Эти фразы едва ли можно назвать вдохновляющими. Но если вы, подобно мне, страдаете желанием добиться слишком многого и как можно быстрее, искренняя попытка опустить планку ожиданий может улучшить качество вашего мышления в долгосрочной перспективе. Вместе с тем вы, наверное, хотите знать, не действует ли такое самоуспокоение как якорь на мой ход мыслей и не опускает ли этот якорь мой разум на уровень гораздо ниже необходимого? Не потворствую ли я таким образом своей бессловесности?

Нет, ни в коем случае. Несмотря на ваши просьбы и осторожные инструкции, ваш разум по-прежнему желает разрешать проблемы и выполнять неординарную работу. Взяв на вооружение правило «Не прилагай сверхусилий», вы тем самым смягчаете свои перфекционистские требования и предоставляете неистовствующему мышлению больше пространства для маневров.

Но погодите, у меня есть еще один способ – он практически гарантированно переместит вас туда, где у вас не будет желания прилагать сверхусилия.

Читателю на заметку

Расслабленное 90 %-ное усилие более эффективно, чем заставляющее вздуться вены 100 %-ное.

Приступая к фрирайтингу на непростую тему, напомните себе, что не нужно прилагать сверхусилий.

Глава 2

Секрет № 2. Пишите быстро и непрерывно

Когда вы пишете быстро и непрерывно, то вынуждены взять на вооружение простой, нетребовательный подход – у вас нет другого выбора.

Мое утверждение о том, что быстрое, непрерывное писательство улучшает мышление, поскольку расслабляет вас, требует разъяснения. Насколько быстрое? Насколько непрерывное?

Итак, насколько быстрое? Я бы сказал, настолько, как движется ваша рука, когда вы пишете записку своему лучшему офисному приятелю, сообщая ему: «Не могу больше ждать тебя, поехал на ланч в Giuseppe's», так как ваши коллеги уже садятся в машину.

Когда вы пишете быстро, тем самым побуждаете разум работать со скоростью, близкой к той, с какой обычно работает мышление, а не с апатично низкой скоростью, имеющей место тогда, когда вы пишете медленно.

Чтобы вы убедились, что это действительно так, предлагаю провести эксперимент: воспроизведите в уме картинку события, произошедшего с вами вчера, – совещания с начальником, принятия вами решения в отношении рынка, в общем, любого. Возьмите ручку и бумагу и начните писать об этом, но делайте это медленно, в половину своей обычной скорости. Тратьте по несколько секунд на каждое слово – тщательно выводите линии и изгибы каждой буквы. Поддерживайте эту низкую скорость в течение двух минут.

Сложно, не так ли? Вы заметили, что разум в какой-то степени следует за вашим телом, что мышление замедлилось, чтобы приспособиться к черепашьей скорости движения вашей руки? Разум при этом как бы говорил: «Почему я должен хорошо обдумывать эту ситуацию, если у руки нет времени записывать то, что я думаю? Зачем мне это нужно?» После этого ваш разум либо снизил скорость мышления, чтобы привести ее в соответствие со скоростью движения руки, либо отвлекся и занялся какой-нибудь ерундой.

Теперь сделайте противоположное. Сформируйте в уме ту же картинку, но пишите о ней вдвое быстрее, чем обычно. Не обязательно стремиться к бионической скорости – просто двигайте рукой так быстро, как можете, не перегружая ее. Попробуйте выдавать, скажем, по сорок слов в минуту. Если хотите варьировать скорость написания, делайте это, но не слишком снижайте ее. Если хотите поговорить с собой на бумаге в процессе работы («Это представляется интересным, но затруднительным»), можете поговорить.

Ну как, почувствовали разницу? Не думайте сейчас о качестве начертания слов, просто поглядите на продукт своего труда. Вы, несомненно, использовали вдесятеро больше чернил, продвинулись дальше в своем рассказе и продемонстрировали более «продвинутое» мышление, чем в первом случае. Может, вы и не сделали ничего впечатляющего, зато доказали самому себе, что когда вы пишете со скоростью, близкой к вашей обычной скорости хода мыслей, имеет место совершенно иной уровень мышления.

Теперь перейдем ко второму вопросу: насколько непрерывное?

Я бы сказал, непрерывное настолько же, насколько сосредоточенность на отчете, который вы готовили несколько недель, но вдруг обнаружили, что в нем не освещен вопрос, весьма важный для вашего генерального директора.

Когда вы пишете непрерывно, вы тем самым оттесняете помешанную на редактировании сторону своего разума на второй план, чтобы генерирующая идеи сторона могла беспрепятственно выдавать слова.

То, что я только что написал, верно, но все же богатым идеям, втиснутым в одно это предложение, требуется больше места. Если ваше внимание по какой-то причине запоздало на восемь секунд (возможно, ваш ребенок перевернул тарелку со спагетти себе на голову, решив проверить, какая из нее получится шляпа, или в проезжавшей мимо машине громко играло радио), вы пропустите одно из самых важных концептуальных утверждений этой книги. Поэтому ниже я привожу это же предложение в развернутом виде – его основные идеи здесь вычленены, расширены, сформулированы несколько по-иному и представлены в виде пунктов маркированного списка.

– Если ваш разум знает, что рука не будет останавливаться, он со временем прекратит попытки «вырезать» некорректные и недостаточно развитые мысли.

– Обычно внутренний контролер подвергает вас цензуре, потому что хочет, чтобы вы выглядели хорошо перед собой и перед своей аудиторией. Однако теперь он знает, что его отодвинули в сторону; он не может анализировать корректность быстро возникающих мыслей, а посему отходит на второй план.

– Ваши некорректные мысли находятся там, где происходит действие, и чем быстрее вы доберетесь до них, тем эффективнее сможете выработать решения.

– Что такое некорректные мысли? Это искренние мнения, которые вы обычно не озвучиваете на людях, например: «Я ненавижу свой отдел по работе с кредиторами», или «Интересно, какие продукты нам придется придумать, если мы заколем свою «денежную корову»?» Именно в таких мыслях обычно кроется оригинальность и неповторимость.

– Ваше непрерывное писательство в какой-то степени представляет собой сеанс мозгового штурма с одним-единственным участником (то есть с вами), но во многом оно лучше, чем традиционный мозговой штурм. При традиционном подходе, как известно, желательно воздерживаться от оценки стихийным образом озвучиваемых идей, но все мы знаем, что это невозможно. В присутствии других людей вы можете немного смягчить свое мнение, но вообще не высказать его нельзя. А вот в процессе фрирайтинга (поскольку никто, кроме вас, не увидит написанного, а помешанная на редактировании сторона вашего разума дремлет) можно выплеснуть на бумагу свои самые смелые ассоциации, не опасаясь ответных мер.

– Так как вам необходимо формулировать какие-то мысли в процессе непрерывного писательства, вы все время сосредоточены на том, что пишете. Вы знаете: если собьетесь с пути, придется остановиться, вернуться назад и подобрать логическую нить, то есть нарушить данное себе обещание писать непрерывно. Ваш обычный подход к делу не предполагает такой сосредоточенности.

– Непрерывное писательство показывает, что отдельные мысли не особо ценны, поскольку за одними умозаключениями все время идут другие. А если вдруг их поток иссякнет? Пишите бессмысленные вещи, пока разум не переориентирует вас на новое направление. Да-да, именно бессодержательные, бессмысленные, бессвязные вещи.

– Полепечите на бумаге: «Я ходил к одной крошке дважды, два раза, телефон такой классный, такой отстой, па-ра-ла...»

– Повторяйте последнее написанное вами слово: «Эти данные показывают, показывают, показывают, показывают...»

– Или просто повторяйте последнюю букву, на которой вы застряли: «Прибыль, которую я я я я я я я я я я я я...»

– В общем, загружайте работой пишущую руку, пока разум рассматривает варианты, а потом переходите к новой мысли.

Теперь, думаю, суть понятна. План заключается в том, чтобы двигаться быстро и не прекращать писать: чем больше слов вы «вывалите» на бумагу, пусть даже бессмысленных, тем выше вероятность обретения неплохой идеи.

Занимаясь фрирайтингом, думайте прежде всего о количестве, а не о качестве. Известный писатель-фантаст Рэй Брэдбери замечает в отношении написания рассказов: «Вам придется написать и удалить или сжечь большое количество материала, прежде чем вы придете к тому, что вас будет устраивать». Применительно к фрирайтингу я бы, отталкиваясь от этой фразы, сказал вот как: «Пишите быстро и бессистемно, потому как вам нужно будет пройти через весь тот хлам, который вы вываливаете на бумагу, чтобы добраться до чего-то более-менее приличного». Именно так следует мыслить: плохое приносит хорошее, и этот естественный порядок вещей не обойти.

Читателю на заметку

Если вы будете писать так быстро, как может двигаться ваша рука или как могут стучать по клавишам пальцы, и генерировать слова, не останавливаясь, произойдет нечто поразительное. Разум спустя какое-то время станет снабжать вас первосортными, оригинальными мыслями, так как осознает, что критиковать его не будут (эти мысли никто, кроме вас, не увидит). И вы сможете использовать написанное в своих целях (мысли, положенные на бумагу, можно корректировать и развивать).

Если у вас временно иссяк поток красноречия, поддерживайте разум и руку в тонусе – повторяйте последнее написанное слово или букву или же «лепечите» на бумаге, то есть переносите на нее бессмысленный набор слов.

Ваша лучшая мысль обычно скрывается в толще ваших худших мыслей. Каков самый эффективный способ добыть лучшую мысль? Много писать. Думать о количестве. Думать о генерировании слов. Рассматривать себя как завод по производству слов и мыслей.

Глава 3

Секрет № 3. Работайте в жестких временных рамках

Теперь давайте закрепим на практике информацию, которую вы почерпнули из предыдущих глав. Установите кухонный таймер на десять минут и...

Что такое? Я еще не объяснил роль таймера как помощника при писательстве? Позор моим сединам! Если вы начнете пользоваться им как инструментом, помогающим генерировать мысли, то уже не сможете без него обходиться. Кухонный таймер станет самым важным предметом на вашем письменном столе – даже более важным, чем компьютер.

И вот почему таймер необходим вам: он задает ограничение по времени для процесса мышления. Этот предмет важен по двум причинам.

1. Установление срока активизирует писательские усилия, задавая параметры

Подумайте вот о чем: если я попрошу вас начать писать быстро и непрерывно о какой-то насыщенной эмоциями сложной ситуации, возникшей у вас на работе, как думаете, долго вы сможете изливать слова сплошным потоком? Обдумывание непростой темы (особенно под разными углами зрения, чему я вас еще научу) и увлекает, и изнуряет. Вы не можете писать и писать все время или даже в течение небольшого, но неопределенного отрезка времени.

Видите ли, когда я прошу заняться фрирайтингом, то, по сути, прошу вас заняться спринтом. Если бы я сказал, что вам нужно пробежать определенную короткую дистанцию – скажем, тридцать метров, – вы бы пролетели ее на полной скорости. Но если бы я попросил вас пробежать неопределенное расстояние – предположим, от тридцати метров до тридцати километров, – вы бы бежали с меньшей скоростью, думая, какое же именно расстояние придется преодолеть. Меньше усилий вы прилагали бы именно потому, что параметры забега четко не определены.

Счетчик времени, установленный на десять или пятнадцать минут, заставляет вас активизировать мыслительный процесс, поскольку четко ограничивает объем работы, который нужно выполнить за один сеанс писательства. По сигналу вы останавливаетесь, даже если не завершили предложение. В каком-то смысле таймер приводит в исполнение соглашение поведенческого характера, заключенное вами с самим собой: вы обещаете себе мыслить глубоко и писать непрерывно в течение определенного отрезка времени; вы делаете это, а потом можете передохнуть.

2. Жесткие временные рамки заставят вас писать, не ожидая озарения

У всех бывают пресловутые «те дни». В те дни, когда вам ничего не приходит в голову, вы утомлены или у вас нет вдохновения, но на носу презентация и вам нужно что-нибудь придумать, преданность своему таймеру будет заставлять вас водить ручкой по бумаге. Конечно, бо льшая часть написанного в такой день вызовет у вас отвращение, но кое-что может оказаться пригодным для использования.

Одна из азбучных истин мира фрирайтинга такова: самые свежие идеи часто приходят тогда, когда вы ослабляете контроль и пишете абсолютную ерунду. Называйте это

«неприложением сверхусилий» или «снижением планки ожиданий», но иногда скучающий или испытывающий отвращение разум переориентирует вас в ту сторону, которую ваш воодушевленный разум обходит стороной; история знает множество примеров, когда людям, пребывавшим в подавленном и непродуктивном состоянии, приходили в голову неординарные идеи.

Итак, главное – продолжать работать, даже когда на бумагу ложится лишь «лепет», писать, пока таймер не прикажет остановиться.

Последним абзацем вполне можно было бы завершить эту главу, не так ли? Если бы я так и сделал, она заканчивалась бы на оптимистичной ноте, а воображение нарисовало бы картинку быстро пишущего себя, пытающегося уловить проблески гениальности, в каком бы настроении вы при этом ни пребывали.

Но если бы я завершил так главу, то утаил бы от вас один маленький, но существенный момент. Купите себе такой таймер, чтобы он не тикал, отсчитывая время. Никаких заводных часов с циферблатом и пластиковых лимонов с зелеными цифрами, которые нужно согнуть пополам для приведения в действие механизма отсчета времени. Поверьте, вы поблагодарите меня за этот совет. Любые звуки, как правило, отвлекают от работы. Думаю, вам следует об этом знать.

Еще один момент: не забывайте о существовании разных способов установить временные ограничения – таймер имеется на ваших наручных часах, на компьютере, на карманном персональном компьютере. Вообще-то для этих целей можно использовать стиральную или сушильную машину. Именно так иногда поступает Чак Паланик, автор романа «Бойцовский клуб». Перед тем как приняться за написание очередной главы, он загружает грязные вещи в стиральную машину, а сигнал об окончании цикла стирки служит для него сигналом к окончанию бумаготворчества. Таким образом, он пишет бестселлер и выполняет работу по дому одновременно. По словам Паланика, в этом есть дополнительное преимущество: «Чередование писательской работы, требующей умственного напряжения, со стиркой или мытьем посуды, где особо думать не нужно, дает вам такие необходимые перерывы, во время которых у вас могут возникать новые идеи или случаться озарения».

Читателю на заметку

Писательство в течение коротких, ограниченных промежутков времени (обычно от десяти до двадцати минут) заставляет разум сосредоточиться. Жесткие временные рамки мотивируют.

Отличные мысли возникают у нас не только тогда, когда мы пребываем в превосходном настроении.

Глава 4

Секрет № 4. Пишите так, как вы думаете

Если вам когда-нибудь давали совет, как подготовить документ для делового сообщества, то, вероятно, рекомендовали «писать так, как вы говорите». То есть вас просили сделать так, чтобы документ хорошо воспринимался на слух, а следовательно, был несложным для понимания. Вам пригодились бы сокращения, простые и понятные слова, личные местоимения и дюжина мини-правил, чтобы у тех, кто будет читать написанное, создалось впечатление, что вы находитесь у них за спиной и шептываете текст на ухо (но если вас попытаются прогнать, как назойливую муху, они, естественно, никого там не обнаружат).

Этот простой стиль бесценен, когда вы пишете для других людей, но не подходит для фрирайтинга. Нет, принцип писать так, как вы говорите, нельзя назвать неверным, просто с ним далеко не уйдешь.

Во время сеанса фрирайтинга вам нужно добраться до своих первичных мыслей, прежде чем благонравная сторона разума «очистит» их, сводя на нет их эффективность. Так что пишите не так, как говорите, а так, как мыслите. Сейчас поясню, что я имею в виду.

До сих пор эту главу я писал таким языком, который использую, когда говорю. Да, я удалил множество «э-э-э...», «ну» и прочих слов-паразитов, в изобилии присутствующих в моей разговорной речи. Но если бы мы с вами встретились и побеседовали, то вы наверняка признали бы во мне человека, написавшего этот текст, – по моей голосовой модуляции, подбору слов и высказываемым мыслям. Для вас Марк-писатель и Марк-собеседник были бы одним лицом, поскольку в обоих случаях я использую один и тот же участок своего мозга, который облагораживает мысли, предназначенные для других.

Но когда я пишу для себя, то далеко не всегда задействую этот ориентированный на других людей участок мозга. Я использую писание исключительно как способ отслеживания собственного мыслительного процесса. Вот неотредактированный, абсолютно реальный пример сеанса писательства, во время которого моя пишущая рука просто шла по дорожке, прокладываемой моим пропитанным кофе мозгом.

Давай попробуем с помощью мышц. Много бесполезной писанины. Забудь о логическом преимуществе. Эта работа выйдет из моего булькающего желудка, я вырыгну ее на бумагу. Конечно, между блевотиной и конечным продуктом часто выходит промежуточная блевотина. Но это эксперимент.

Как говорит Гленн, рецензия довольно невелика, а потому можно сделать две, три, четыре рецензии, целый сборник рецензий на одну и ту же книгу о Рипкене, в каждой из которых высказывается иная мысль, или же одна и та же мысль разными языками; здесь – начальник пристани, там – учитель танцев. Так где же мускулы, а? На что мне смотреть?

Изначально я пытался отобрать «хрустящие» подробности из «Железного человека» и вставить их в некую форму А – Б. Для Стеллы и Сьюзан это сработало. Но для Майкла и Флойда – нет. Как мне использовать хорошие подробности (есть и такие, которые лучше опустить) и вставить их в яркую рецензию, предоставляя Майклу «нечто, что я не смогу забыть»?

Вам этот фрагмент, вероятно, кажется белибердой, несмотря на то что использованные мною слова по большей части общеупотребительны, а структуры предложений, в которых содержатся эти слова, стандартны. Для вас текст, наверное, выглядит как неудачный способ передачи информации. Для меня же он абсолютно приемлем.

Эта выдержка настолько четко отображает то, как скачут мысли у меня в голове, что даже сегодня, по прошествии пятнадцати лет, я отчетливо вижу все те моменты, к которым тогда двигался.

Я добился этой удивительной четкости при помощи следующих трех приемов.

1. Я использовал кухонный язык

Что такое «кухонный язык»? Это лексикон, которым вы пользуетесь дома, когда празднично проводите время; где-то бормочет телевизор, а вы болтаете со своим лучшим другом по телефону. Ваши слова понятны, выразительны, но не те, к которым вы обычно прибегаете, когда хотите донести свою мысль до других. Кухонный язык – это ваш собственный сленг, слова, употребляемые вами, которые наилучшим образом передают суть той или иной мысли или предмета, даже если вы единственный, кто понимает, что вы имеете в виду.

В этой своей фрирайтинговой выдержке я использовал «кухонное» слово «рыготина». Что оно означает?

Судя по словам, предшествующим ему («булькающий», «вырыгну»), я подразумеваю, что это гибрид слов «отрыжка» и «блевотина», и употребил я его образно, чтобы передать

ощущение, когда я пытаюсь выдать из себя идеи во время сеанса писательства. «Отрывок» было бы слишком слабо; «блеветина» – слишком резко. Следовательно, рыготина.

Мог ли я использовать более традиционный язык, чтобы сформулировать этот момент для себя? Конечно. Но во время этого конкретного сеанса писательства мой разум решил, что «промежуточная рыготина» – это именно то, что мне нужно сказать.

Сидя за письменным столом, я не размышлял над этим, а писал то, что просил писать мой разум. Это же следует делать и вам.

Просто сосредоточьтесь на вольном и искреннем писательстве на конкретную тему. Выразительный кухонный язык появится сам по себе.

2. Я не распространялся о том, что не требовало пояснений

Так как я писал для себя, я не представлял «действующих лиц» этой ситуации и не приводил основную информацию по ней. Конечно, если бы я работал для других, мне нужно было бы придумать какой-нибудь заголовок, к примеру «Re: Моя рецензия для Times». Мне также нужно было бы пояснить, что Гленн – это мой друг из издательства, который ознакомился с первым черновым вариантом моей рецензии, и т. д. и т. п. Но поскольку я писал для себя, в этом не было необходимости.

3. Я перескакивал с одного на другое

Когда вы пишете для других, нужно развивать идеи убедительным образом и излагать все так, чтобы читателям было понятно, в каком направлении идет ваше повествование. Но при фрирайтинге, когда вы следуете за естественной работой своего разума, вы можете отбросить все притязания на разумные аргументы и логические связи в материале. Я не прошу вас вводить самого себя в заблуждение и принимать неверные аргументы. Я лишь говорю, что во время отдельно взятого сеанса писательства ваша аргументация не обязательно должна быть железной. Вы можете перескакивать с одного на другое, как вам заблагорассудится.

Читателю на заметку

Фрирайтинг – это не писательство в чистом виде; это способ отслеживания своего мыслительного процесса.

Поскольку вы пишете для себя, вам не нужно облагораживать свои первичные мысли, чтобы угодить другим. Тут важно только то, чтобы вы сами понимали свои логику, ссылки, слова и идеи.

Практикум. Какова лучшая идея, которую вы услышали за последние семьдесят два часа? Напишите о ней за пять минут, включая в свою работу все, что узнали. (Если хотите, предварительно набросайте эти секреты сверху на странице – получится нечто вроде шпаргалки.)

Когда пять минут закончатся, просмотрите написанное. Если вы можете прочитать это вслух и оно будет понятно другим, вы подавили свое самое искреннее мышление. Выполните еще один пятиминутный сеанс писательства и постарайтесь перенести на бумагу свои первичные мысли.

Глава 5

Секрет № 5. Развивайте мысль

В середине 1980-х я записался на курсы театральной импровизации, рассчитывая усовершенствовать то, что считал своими главным талантом – остроумие. В то время я воображал себя актером вроде начинающего Вуди Аллена и думал, что эти курсы дадут мне широкую хорошо освещенную площадку для демонстрации моих способностей... Как же я заблуждался!

Преподавателем был участник импровизационной труппы, представитель старой школы; он неодобрительно относился к попыткам своих подопечных быть нарочито смешными на сцене. Юмор, говорил он, должен проистекать естественным образом из изображаемой ситуации, а не искусственно вводиться в нее теми, кто мечтает стать звездой сцены. Посему занятие за занятием наставник отправлял по несколько слушателей на сцену, распределял между нами роли («Марк, ты бомж. Синди, ты бизнес-леди, направляющаяся к поезду») и в двух словах обрисовывал сценку, которую нужно было разыграть («Марк, ты пытаешься убедить Синди дать тебе денег»).

С плохо скрываемым недовольством я выдавал реплики, которые логически увязывались с репликами партнерши («Мадам, не будет ли у вас пятидесяти центов на горячий ужин?»), подавляя в себе желание завязать абсурдистский, эксцентричный диалог («Мадам, я только что описался...»). Когда эти курсы завершились, я охладел к театральной импровизации (ну, или мне так тогда показалось).

А несколько лет спустя во время сеанса фрирайтинга по сложной бизнес-ситуации неожиданно для себя я обнаружил, что прибегаю к философии импровизации, которую ранее отверг. Я написал:

Вспомни свои курсы импровизации. Ты должен развить ситуацию, предложенную тебе.

Если ты принимаешь исходные предложения аудитории и кто-то хочет, чтобы ты был, к примеру, врачом-стоматологом, производящим очистку зубов пациента, то должен стать им. Ты не можешь отвергнуть сценарий по ходу своей реплики, говоря: «О, вы думали, что я стоматолог, но я не стоматолог, я гинеколог (или продавец обуви, или кадьякский медведь)». Ты также не должен возражать в ответ на реплики своих партнеров по импровизации. Если партнер говорит: «Доктор Леви, вот рентгеновские снимки, которые вы просили», не следует отвечать: «Но я не просил рентгеновские снимки». Такая реплика просто убивает сценку. После нее сказать нечего.

Если ты хочешь развить сценку, то принимаешь реплику про снимки и творишь в данном контексте. Ты делаешь вид, что рассматриваешь рентгеновские изображения, и говоришь: «Взгляните на этот снимок: у вас все зубы коренные», «Гляньте сюда: у вас нет зубов, одни полости» или «Посмотрите: ваши зубы не пронумерованы, как у муляжа в стоматологической школе». Будьте смешным, если хотите, но в рамках логики ситуации.

За те несколько минут, что я писал этот текст, я осознал, что, по сути, импровизация (развивай то, что тебе дано) не такое уж сложное занятие, как мне казалось раньше. Скорее эта философия раскрепощает разум, предоставляя ему конкретную отправную точку для процесса мышления. В ходе последующих сеансов фрирайтинга я обращался к стратегии импровизации снова и снова, напоминая себе о необходимости развивать мысль, которую только что положил на бумагу. Глядя, как моя рука старается не отстать от разума, я чувствовал огромную энергию в своем разуме.

Во время работы я говорил себе: «Развивай мысль. Согласись с тем, что ты только что написал, и логически расширь это... Можешь быть эксцентричным, если хочешь, но позаботься о том, чтобы эксцентричность естественным образом следовала за тем, что ей предшествует... Если отталкиваться от этой новой мысли, только что появившейся на странице, что может произойти далее?»

Эта захватывающая игра в «согласие и расширение», в процессе которой я без особых усилий развивал сценарии, растягивалась на несколько страниц, пока рука не уставала, пока

таймер не пищал или, что еще более важно, пока я не выявлял способы разрешения проблемы.

Чтобы мои слова стали для вас более понятными, хочу предложить небольшое упражнение. Вместо того чтобы попросить вас немедленно погрузиться в ситуацию из вашей жизни и воспользоваться рассмотренной концепцией применительно к ней, я несколько смещаю акценты и вношу в обучение элемент игры.

В течение следующих десяти минут вы будете не самим собой. Теперь вы Дженнифер, маркетолог BeefSalami.com (это молодая компания, продающая салями через интернет). Принимая во внимание четко определенную нишу, ваша доля рынка торговли салями через интернет составляет 90 %. Но ваша прибыль не так существенна, как хотелось бы. Что вы могли бы сделать?

Для начала (после того как попросите себя «не прилагать сверхусилий») вы могли бы пояснить себе, почему решили заняться фрирайтингом. Ответ «Продажа салями через интернет дает нам четко определенную рыночную нишу, но вместе с тем слишком ограничивает нас в плане роста» вполне подойдет. Затем вы могли бы поинтересоваться у себя насчет отдельных аспектов бизнеса (продукт, его продвижение на рынке, ценообразование, сайты-конкуренты), чтобы определить, куда бы вы хотели направить свое мышление.

Поскольку вы – маркетолог, предположим, вас больше интересует мнение клиентов о продукте. Большинство людей, допускаете вы, воспринимают салями как низкокачественную, напичканную нитритом натрия смесь частей коровы, введенную в тонкую съедобную оболочку. (Вы осознаете те, что у коровы нет конкретного органа, из которого делают салями.) Как же, думаете вы, изменить это восприятие?

А если представить клиентам салями как престижный продукт? Хорошо, как вам развить эту мысль?

На бумаге у вас имеется отправная точка – создание престижного продукта, и в своем следующем предложении вы делаете шаг, который логически продолжает предшествующую ему мысль. Вероятно, пишете вы, престижная салями могла бы быть обернута золотой фольгой. Хорошо. Что еще? Ее можно уложить в приметный деревянный ящик – как сигары. Привлекательность для снобов. Отлично! На престижной салями могли бы быть какие-нибудь медаль и лента, означающие... что? Высококачественное мясо... обладатель награды... импортирована из некой романтической местности... одобрена некой авторитетной организацией... Какой организацией? Правительством... существующим отраслевым органом... организацией, созданной при содействии BeefSalami.com?

Если я разовью эту последнюю мысль, думаете вы, куда она меня приведет? Вы не можете знать этого, пока не запишете ее и не последуете в указываемом ею направлении.

BeefSalami.com могла бы возглавить некий комитет, который заверил бы общественность, что мясные продукты, продаваемые через интернет, соответствуют высоким стандартам – даже более высоким, чем стандарты правительства США... Правительство США? Зачем останавливаться на этом? Развивайте мысль!

BeefSalami.com могла бы возглавить организацию по отраслевым стандартам, следящую за тем, чтобы мясо во всем мире, продаваемое через интернет, соответствовало определенным санитарно-гигиеническим и вкусовым требованиям. Во всем мире? Это обеспечило бы нам присутствие на международных рынках. Да, пишете вы, в силу своего присутствия в Сети BeefSalami.com и так есть на международных рынках. Но как составная часть контролирующего органа компания могла бы создать важные партнерства с производителями мяса с других континентов. Мы могли бы перевести наш сайт на два десятка других языков и рекламировать наш продукт в соответствующих странах как экзотический импортный товар...

Вы продолжаете записывать возникающие у вас мысли, пока не почувствуете, что сказали все то, что нужно было. В этой точке вы останавливаетесь... Или как? В любом случае остановитесь, если считаете, что обрели ряд хороших идей или более четкое

представление о ситуации. Однако помните: есть и другие пути, которые вы при желании могли бы исследовать.

Несмотря на вроде бы правильную логику, в соответствии с которой каждая мысль рождалась из предыдущей, кто-то другой, возможно, развил бы отдельно взятую мысль в ином направлении. Давайте вернемся к началу нашего сценария. Вы думали о восприятии салями людьми. А теперь хотите прозондировать альтернативный путь: возможно, изменять восприятие салями аудиторией не обязательно. BeefSalami.com могла бы сделать такой акцент: данный продукт – самое обыкновенное мясо. Чем бы вы подтвердили это?

Или же, возможно, ваше первоначальное предположение неверно. Вы точно знаете, какого мнения клиенты о салями? Как бы вы могли собрать сведения о том, что люди думают о приготовленном вами мясе? Как будете использовать полученную информацию?

Ниша торговли через интернет – это ниша, где вашей компании следует работать и дальше? Каким бы ни был ответ, определенно сто ит подумать, как вы могли бы расширить сферу деятельности.

А как насчет других подходов? До сих пор вы смотрели на цель – увеличение прибыли – сквозь призму маркетинга и сбыта. Но как бы вы подошли к ней с точки зрения бухгалтерского учета или операций? Не следует досконально знать эти области, чтобы «покопаться» в них, по крайней мере при фрирайтинге. Для робкого первого предложения, записанного на бумаге, и умения вывести из него второе робкое предложение этого будет вполне достаточно.

Хорошо, давайте выйдем из образа Дженнифер и снова станем собой. Чтобы развивать мысль по ходу записей, вам не нужно выбирать какую-то важную проблему и предварительно серьезно обдумывать ее. Просто возьмите проблему – любую – и напишите, почему она вас беспокоит. Затем, в качестве эксперимента, внесите незначительное изменение в эту картину и опишите последствия данного изменения. Если вы позволите руке двигаться достаточно быстро и разрешите себе поиграть, можете вскоре обнаружить, что у вас появилась свежая идея (или даже несколько).

Читателю на заметку

Развивая мысль, вы допускаете, что некое утверждение верно, и делаете ряд логических шагов, отталкиваясь от него. («Если А верно, то В тоже верно. И если В верно, то С тоже верно. И если С верно...»)

Поскольку ситуации являют собой сложные структуры, существует множество направлений, в которых вы можете последовать и при этом по-прежнему действовать в рамках логики ситуации. (Например, вы и я обнаруживаем, что франкировальная машина нашей компании сломалась. Когда я развиваю эту мысль, моя реакция может быть ориентирована на то, чтобы выяснить, кто виноват в том, что она сломалась; ваша же реакция может быть ориентирована на то, чтобы починить франкировальную машину.)

Практикум. Какова худшая идея, которую вы услышали за последние семьдесят два часа? Напишите о ней за пять минут. Когда эти пять минут закончатся, снова установите таймер на пять минут и попробуйте развить идею в совершенно ином направлении. Не забывайте придерживаться всех секретов фрирайтинга во время этого сеанса игры в согласие и расширение.

Глава 6

Секрет № 6. Переориентируйте свое внимание

Сидя с ручкой в руке за письменным столом или перед включенным компьютером, вы отправляетесь во фрирайтинговое путешествие с важной для вас целью. Возможно, вы думаете о том, как объявить о повышении взноса. Или же о том, как лучше обратиться к

начальнику, чтобы попросить его поручать вам более серьезные проекты. Какова бы ни была ситуация, вы находитесь во фрирайтинговом автобусе, двигаетесь вперед... но внезапно жмете на тормоза. Дорога впереди размыта, и вы не знаете, как ехать дальше.

Вы быстро просматриваете перечень правил. Так... Не прилагать сверхусилий – есть. Писать быстро и непрерывно – есть. Кухонный таймер отсчитывает десятиминутные отрезки времени – есть. Теперь у вас закончились идеи. Дальше дороги нет (ну, или вам так кажется).

Вы взглядываете в размытую дорогу и вдруг по левую сторону обнаруживаете огонек, мерцающий вдаль. О, так там же автотрасса! Как можно было не заметить ее? Потом справа раздается громкий автомобильный гудок. Ух ты, дорога, ведущая в большой город! А вы и ее проехали, не заметив...

Вы озираетесь по сторонам. Дороги, выезды и города везде, только вы не видели их, так как смотрели только вперед. Я называю эти дороги, выезды и города переключателями внимания; они доступны вам в каждой фрирайтинговой поездке.

Но что именно представляет собой переключатель внимания? Всего лишь вопрос (его вы задаете себе письменно), требующий от вас комментария к чему-то, что вы только что написали. Он заставляет двигаться ваши пальцы и разум.

Я использую переключатели внимания не только тогда, когда пишу для себя, но и когда пишу для других. Читая эту книгу, вы увидите, что я постоянно задаю себе вопросы следующего характера:

- О чем я думал здесь?
- Как можно сказать это по-другому?

Эти вопросы – мои любимые. Они заставляют снова взглянуть на то, что я сделал и что вроде и так знаю. Они также побуждают родить свежую мысль, даже когда я думаю, что дальше дороги нет. Но это не единственные переключатели внимания, которые можно использовать.

Переключателей внимания на самом деле очень много. Вот неполный перечень полезных вопросов.

- Как можно сделать это захватывающим?
- Как увеличить ценность?
- Что еще можно сказать об этом?
- Почему я застрял в этой точке?
- Как выбраться отсюда?
- Чего мне здесь не хватает?
- В чем я здесь ошибаюсь?
- Почему?
- Как это можно подтвердить?
- Как это можно опровергнуть?
- Что я думаю об этом?
- Если я и дальше буду мыслить так же, что может произойти?
- С какими еще проблемами, подобными этой, я сталкивался?
- Какие решения проблем, имевших место ранее, можно использовать применительно к этой?
- О чем это мне напоминает?
- Каков наиболее оптимистичный сценарий?
- Каков наиболее пессимистичный сценарий?
- Что я делаю правильно?
- Что я делаю блестяще?
- Как можно перепрыгнуть через дорогу?
- Какие свои сильные стороны (или сильные стороны своей компании) я могу использовать?
- Какие слабые стороны необходимо скомпенсировать?
- Где подтверждение того, что это утверждение верно?

- Почему не мне поручили этот проект?
- Почему именно мне поручили этот проект?
- Как бы третейский судья рассудил это?
- Если бы я хотел допустить здесь грубую ошибку, что бы я сделал?
- Какими необходимыми данными я еще не располагаю?
- Как мне лучше использовать информацию, которой я уже располагаю?
- Как бы я описал ситуацию генеральному директору?
- Как бы я описал ее своей маме?
- Как бы я описал ее лучшему другу?
- Как бы я описал ее первому попавшемуся незнакомцу?

Суть, думаю, понятна. Столкнувшись с трудной задачей, головоломкой или неясностью, воспользуйтесь одним из этих вопросов, чтобы завязать новую беседу с самим собой. Или же придумайте свой вопрос.

Что еще вы можете сделать. Просмотрите этот перечень переключателей внимания и пометьте птичкой два или три – те, что заинтересовали вас больше всего. Перепишите эти избранные переключатели внимания на листок бумаги и держите его под рукой во время сеанса фрирайтинга. Когда вы «упретесь в стену» (или же просто ради эксперимента), воспользуйтесь одним из них и поглядите, куда он вас приведет.

Читателю на заметку

Переключатели внимания – это простые вопросы, которые вы задаете самому себе (в письменной форме), чтобы переориентировать разум на неисследованные элементы ситуации.

Практикум. Перечитайте один из своих текстов и пометьте места, где вопрос – переключатель внимания – переориентировал бы вас в ином направлении. Выполните десятиминутный сеанс фрирайтинга в этом новом направлении. Если идеи у вас начинают иссякать до окончания десяти минут, воспользуйтесь другими переключателями внимания, чтобы оживить свое мышление.

Часть II

Эффективные приемы

Если вы пытаетесь решить проблему, а логика подводит вас, нужно попытаться найти обходной путь к ее решению. В этом деле без фрирайтинга не обойтись.

Используйте лист бумаги для рассмотрения неординарных точек зрения и сведения вместе идей, которые, казалось бы, не сочетаются друг с другом.

Посвятите этому достаточно времени, и вы, возможно, обнаружите, что у вас родилась идея, существенно превосходящая все то, что было у вас ранее.

В этой части вы ознакомитесь более чем с дюжиной раскрепощающих, импровизаторских и изменяющих взгляды приемов, которые используются при фрирайтинге.

Глава 7

Идея как продукт

Преподаватели писательского мастерства часто повторяют своим слушателям, что «писательство – это мышление». Они говорят так, чтобы снять ореол таинственности с этой работы и «предстартовую» напряженность у людей, приступающих к писательству. Наставники убеждены: если вы научитесь ясно мыслить и использовать язык повседневного общения, то сможете компетентно высказываться на бумаге.

Это ценный совет. Чем больше мы воспринимаем писательство как совершенно тривиальную деятельность, чем больше воспринимаем его как еще один способ выражения своих мыслей (подобно разговору с другом по телефону), тем увереннее себя чувствуем.

Но у тех из нас, кто пытается использовать фрирайтинг для разрешения проблем, возникает логичный вопрос: а зачем вообще писать? Если «писательство – это мышление», почему бы не отказаться от бумагомарательства и не заняться мышлением в чистом виде?

На мой взгляд, важность перенесения идей на бумагу, превращения их в материальный продукт подчеркивают два довода. Во-первых, такое физическое действие, как вождение ручкой по бумаге или нажатие клавиш клавиатуры, является действенной сосредотачивающей силой.

Наше мышление по своей природе склонно перескакивать с одного на другое; вот почему большинство продолжительных сеансов серьезных раздумий превращаются в сеансы фантазирования.

Предположим, я руковожу несколькими продавцами-консультантами, у которых есть проблема с общением друг с другом в присутствии посетителей. Между этими продавцами часто завязывается дискуссия по поводу процедуры, они запутывают друг друга, и в итоге дискуссия перерастает в спор.

Если я попробую поразмыслить над ситуацией, у меня может возникнуть несколько хороших идей. Но также вполне вероятно, что мое мышление отклонится в сторону второстепенных вопросов – и в конце концов я забуду, зачем запустил этот умственный процесс.

Я мысленно представляю себе продавцов-консультантов, дискутирующих друг с другом, особенно Майка, главного возмутителя спокойствия. Потом я вспомню, что у Майка такой же джип, как и у меня. Это напомнит мне о том, что после работы нужно заехать в Jiffy Express, чтобы поменять масло. Я мысленно переносусь туда: меняя масло, работники комментируют свои действия («Меняем фильтр!»), и эти выкрики оказывают впечатляющее, дисциплинирующее воздействие на сотрудников. Мне также нравится то, что их начальник Расс знает меня и предоставляет мне скидку, и...

Мои хорошие идеи о разрешении проблемы рассеиваются, испаряясь между самой проблемой и поездкой в Jiffy Express. Примерно так работает человеческий разум.

В этом мысленном отклонении и широкой ассоциативности нет ничего плохого или необычного. Однако в данной ситуации при помощи естественной работы мысли я не пришел к продуктивному ее завершению. Это один из «подводных камней» мышления при отсутствии физического предмета, на котором можно было бы сосредоточиться.

Когда вы пишете, создавая продукт, снова вернуть свое внимание к исходной теме несложно. Для этого не нужен жесткий контроль или пуританская дисциплина. Даже если вы отклоняетесь от темы, тот факт, что вы сидите и пишете, заставляет вспомнить, что вы приступили к этому занятию с конкретной целью.

На этот счет есть байка о Томасе Эдисоне. Говорят, перед тем как присесть отдохнуть в свое кресло, Эдисон обычно набирал целую пригоршню монет, чтобы, когда он заснет, монеты выпали из расслабленной руки на пол и разбудили его – звуковое напоминание о том, что пора снова приступать к работе.

Письменное изложение своих мыслей выполнит ту же функцию, что и пригоршня монет. Пусть у вас возникают отклонения в мышлении, пишите о них, если хотите, но, когда отклонение сводит на нет первоначальные идеи, пробудитесь и вспомните, что у вас была отправная точка, по-прежнему требующая внимания.

Второй довод в пользу создания «стенограммы» мышления заключается в том, что она дает вам своего рода дорожку из хлебных крошек, при помощи которой вы потом сможете восстановить в памяти свои шаги. Этот довод подобен первому, но есть несколько важных отличий.

Отклонения, инициируемые вашим разумом в ходе отдельно взятого сеанса фрирайтинга, могут содержать самые богатые мысли. Обидно, если потенциально

плодородные второстепенные пути будут безвозвратно утеряны для вас из-за того, что вы не можете воспроизвести их в памяти. Многие люди утрачивают силу этих возможностей именно потому, что доверяют памяти.

Например, на одном из семинаров я попросил каждого слушателя в течение двадцати минут рассказывать о своей работе. Когда они рассказывали, я записывал основные идентифицирующие слова (при этом слушатели не видели, что именно я записываю), чтобы потом точно воспроизвести все сказанное ими – как основную тему, так и второстепенные.

Затем я попросил слушателей мысленно вернуться к своему рассказу и повторить основные моменты, которые они запомнили. Оказалось, в среднем по памяти они воспроизвели лишь половину того, что рассказали всего несколькими минутами ранее.

Поэтому я прошу записывать ваши мимолетные мысли, как будто они бесценны, поскольку некоторые из них в определенный момент времени станут для вас весьма ценными.

Если вы занимаетесь темой, к которой питаете живой интерес, и пишете по ней в вольном стиле, вы никогда не знаете, какие ответы и творческие возможности может содержать следующее предложение. Иными словами, если вы работаете с надеждой на то, что писательство в итоге приведет вас к сфере, заслуживающей тщательного исследования, то рано или поздно отыщете эту сферу.

Вернемся к нашему сценарию «Продавцы-консультанты Jiffy Express». Я ввел его как пример непродуктивного фантазирования. Моя цель в рамках этого сценария заключалась в том, чтобы придумать, не перенося на бумагу, несколько идей для разрешения важной, регулярно проявляющейся проблемы. Но мои благие намерения отклонились в сторону замены масла в моем джипе.

А вот если бы эта возможность перешла на бумагу, что дало бы мне повод переориентировать угол зрения и рассмотреть несколько второстепенных идей, я, возможно, заполучил бы приемлемое решение для этой ситуации.

При фиксации на бумаге мыслей о Jiffy Express я, вероятно, уделил бы больше внимания армейским выкрикам работников в процессе обслуживания автомобиля. А если такой устный контрольный перечень использовать применительно к проблеме с моими продавцами-консультантами? Это имеет место? Может, да, а может, и нет. Здесь важно отметить то, как фрирайтинг позволяет мне держать отклонения под контролем, чтобы можно было изучать их ассоциативную силу.

Читателю на заметку

Преобразование мыслей в бумажный продукт имеет важное значение по следующим причинам:

- так как это сводит непродуктивное фантазирование к минимуму;
- дает возможность удерживать в памяти основную идею;
- способствует прослеживанию ассоциативной линии мышления до ее истока;
- дает вам твердую основу для того, чтобы критиковать и творить;
- позволяет вам изучать свое мышление.

Сейчас вы, наверное, думаете: «Погоди, это ведь не резюме. Марк не рассматривал явным образом все эти моменты в этой главе». Да, это так. Я просто перечитал записи – то, что смотрело на меня в черно-белом виде со страниц, и позволил написанному предложить еще один момент, который я развил: ваш письменный продукт показывает вам не только то, где вы были, но и то, где вы не были.

Практикум. Напишите о сложной ситуации за пять минут и отложите написанное в сторону. Затем во время второго пятиминутного сеанса попытайтесь вспомнить все детали и отклонения, имевшие место в течение первых пяти минут. Что вы упустили во второй раз? Что непреднамеренно добавили?

Глава 8

Давайте наводки мышлению

Если вы занимались фрирайтингом раньше, то, наверное, слышали о термине «наводка». Наводка – одно из фрирайтинговых упражнений. Вы начинаете сеанс не с того, что придет в голову, а с конкретной фразы (ее и называют наводкой), определяющей направление для письма.

Что дает использование наводки? Если бы вы сейчас приступали к разминке в виде десятиминутного сеанса фрирайтинга и хотели бы получить наводку, я мог бы попросить вас завершить следующее предложение: «Лучшая часть моего рабочего дня – это...» Отсюда вы бы начали. Вы бы дали ответ на этот вопрос (по крайней мере, в начале). Вы могли бы писать на эту тему в течение всех десяти минут или перешли бы к другой теме спустя несколько минут или даже секунд. Решать вам.

Можно использовать неограниченное количество наводок с любой логически незавершенной фразы. Придумывайте их сами или возьмите одну из следующих:

«Вчера я видел одну любопытную вещь...»

«На меня бы произвело впечатление, если бы, начиная с сегодняшнего дня...»

«Если бы мне не нужно было работать, я бы...»

«Мое представление о скучном времяпрепровождении...»

«Если бы я, проснувшись, обнаружил, что мой рост три метра, то первое, что бы я сделал...»

«Хотел бы поведать вам одну историю...»

«Я бросил камень, и он упал...»

«Помню, как...»

Я пользовался наводками много раз, но никогда не считал их частью своего регулярного арсенала. Почему? Наверное, из-за высокомерия. Вероятно, я думал: если человек занимается фрирайтингом уже столько времени, сколько я, ему не нужны подсказки. Возможно, в юности я посмотрелся фильмов об убежденных индивидуалистах, а потому старался быть самостоятельным во всем и не хотел, чтобы кто-то подсказывал мне, что делать. Заметьте, все это лишь догадки. Я точно не могу сказать, почему я нечасто пользовался наводками.

Но после разговора с Робин Стили я изменил свою точку зрения об этом приеме.

Стили – директор-распорядитель некоммерческой организации Write about Portland, сотрудничающей с агентствами социального обслуживания населения. Эта компания занимается организацией семинаров по писательскому мастерству для людей, которые не могут посещать мероприятия такого рода из-за проблем со здоровьем, материальных сложностей и прочих барьеров. Она проводит семинары для пожилых граждан, требующих постоянного ухода; для людей с нарушениями умственного или физического развития; для тех, кто проходит курс лечения от пагубной зависимости; для жертв бытового насилия и бездомных.

В основе семинаров Write about Portland лежит фрирайтинг.

Участники усаживаются кругом, вооружившись ручками и блокнотами, и ведущий предлагает две наводки, например: «У нас с тобой...» и «Ночь пахла...» Каждый из участников выбирает какую-то одну и приступает к писательству. Затем они читают вслух написанное и предоставляют обратную связь друг другу, при этом сосредотачиваясь на тех частях написанного, которые их впечатлили.

По словам Стили, наводки не сдерживают мышление, а, напротив, освобождают его. По одной и той же наводке один участник может написать о том, что он ест на завтрак, а второй – о сражении, в котором ему когда-то довелось участвовать.

Какой бы обширной или узкой ни была тема, наиболее впечатляющие произведения – искренние. Стоит заметить, что ведущие советуют участникам не слишком «шлифовать» работы и не заменять правдивые факты теми, что представляются более уместными, ведь слушателям не составит труда отличить реальный факт от вымышленного.

Наводка может подвести человека к материалу, писать о котором он, возможно, и не думал. Или даст небольшой толчок в неожиданном направлении.

Когда я поинтересовался у Стили, что характерно для отличной наводки, она ответила так: «Эти фразы должны быть короткими и логически открытыми. Например, “После бури...” – хорошая наводка. Она состоит всего из двух слов, и здесь можно написать о ливне, под который вы попали в детстве, о грозе, о сражении или о чем-то совершенно не связанном с бурей».

Вот еще несколько примеров наводок (можете их использовать):

«Две вещи, которые я мог бы сделать сегодня, чтобы моя жизнь стала более интересной...»

«Я бы очень хотел узнать о...»

«Самое простое, что я мог бы предпринять, чтобы изменить мир к лучшему, – это...»

«Если бы я делал противоположное всему тому, что делаю обычно, мой день был бы таким...»

«Я обожаю...»

«Я ненавижу...»

«Я боюсь...»

«Я не могу пояснить, почему я еще не сделал это, но я должен...»

«Это может показаться безумием, но продуктивность моей организации выросла бы на 500 %, если бы...»

«Это представляется несущественным, но...»

«Если бы я был полностью уверен в успехе, то взялся бы за...»

«У меня хорошо получается... но я предпочитаю не заниматься этим, потому что...»

«У меня плохо получается, но я хотел бы заняться этим, потому что...»

«Три вещи, которые может сделать мой начальник, чтобы помочь мне...»

«Три вещи, которые я могу сделать, чтобы помочь своему начальнику...»

«Мне нужно освежить в памяти...»

«Мне следует больше заниматься...»

«Если бы я сейчас снова пошел в школу, то...»

«Если бы мне не нужно было работать, я бы...»

«Я начинаю беспокоиться, когда...»

«Если бы сейчас был 2016 год и вся моя жизнь была бы иной, я бы...»

«Я очень хотел бы сделать в своей профессиональной деятельности... но еще не сделал».

«Знаете, чем бы я хотел заняться снова?»

«Проект, которым я горжусь больше всего...»

«Мне бы действительно понравилось, если бы, начиная с сегодняшнего дня, я...»

«Мне следует немедленно позвонить... потому что...»

«Я знаю три способа изменить мир к лучшему...»

«Если бы я выступал с речью на церемонии вручения дипломов, то сказал бы выпускникам...»

«Когда я сел в машину...»

«Вот что я случайно услышал...»

«Когда я забыл свой бумажник...»

«Смеркалось...»

«Пели птицы...»

«Я открыл дверь...»

«Через два дня...»

Читателю на заметку

Наводки могут «размять» ваш разум и сориентировать его двигаться в неожиданном направлении.

Лучшие наводки – короткие и логически открытые.

Практикум. Выберите одну из этих двух наводок: «Я хотел бы поведать вам одну историю...» и «Это представляется несущественным, однако...» и, начиная с нее, выполните десятиминутный сеанс фрирайтинга.

Глава 9

Переосмысливайте значение знакомых слов

Вот фрагмент моего фрирайтингового файла:

Мне скучно читать текст, автор которого использует слово «уполномочие».

Конечно, я понимаю, что это слово используется в значениях «делегирование» и «предоставление кому-либо полномочий на принятие решений, которые облегчают жизнь клиенту». Но если только автор написанного не человек, которому я доверяю, который, я уверен, обдумал это слово 124 раза и сам применял его на практике, большинство писателей, думаю, используют это слово только потому, что оно звучит пафосно.

Большая часть делового мира не использует уполномочие, по крайней мере, не использует эффективно. Большинству деловых людей уполномочие, или делегирование полномочий, дается с трудом или служит улучшенной версией невмешательского стиля управления.

Много проблем сопряжено с традиционным представлением об уполномочии. Если сотрудники действительно уполномочены, они будут делать ошибки, вероятно, непосредственно при работе с клиентом. Возможно, это звучит хорошо в теории, но не очень удобно на практике, когда раздраженные клиенты во все увеличивающейся очереди разъяренно вращают перед вами глазами... Если сотрудники действительно уполномочены, они могут самостоятельностью оправдывать свое безделье, поясняя неэффективность собственной работы тем, что они делали то, что, по их мнению, было необходимо в сложившейся ситуации.

Если сотрудники действительно уполномочены, контролировать их все же необходимо, потому что они выполняют действия, исходя из нормы приемлемости, действия, которые могут иметь весьма серьезные последствия для всей компании.

Знаю, что я здесь предстаю в роли вредины. Тот, кто увидит только что написанное мною, подумает, что я жесткий человек, поборник устоявшихся правил и приверженец строгой иерархии. Но я не таков. Временами я неистово верю в уполномочие. Однако не доверяю людям настолько, чтобы вручить им ключи от организационного королевства только потому, что это представляется веянием времени...

Прочитав эту выдержку, вы, наверное, откинулись в своем кресле и подумали: «Хорошо, глава о недостатках уполномочия. Как же, интересно, автор собирается донести до читателя свое послание?» Но нет, я уже сказал практически все, что хотел сказать об этом, по крайней мере в этой книге. Тема моего фрагмента здесь выступает в качестве фона для демонстрации приема, который я держал в уме, когда писал все это. Этот прием я называю «Раскрывайте слова».

Раскрытое слово (или фраза, которая содержит его) переопределяется так, что приобретает личный оттенок. В каком-то смысле вы становитесь исследователем этого слова, отвергая тусклое значение, каким его наделили другие, и выясняя для себя, по-прежнему ли состоятельны концепты, заложенные в него. Подобно студенту-медику, который учится исцелять людей, выполняя вскрытие, вы вскрываете слово и исследуете его глубинный смысл, чтобы выделить основные значения. Вот как я это делаю.

1. Выберите слово для исследования

Во время чтения текста об управлении, журнальной статьи, своего фрирайтинга или в процессе обычных действий в рабочее время вам будут встречаться слова, определения которых представляются чем-то само собой разумеющимся, слова, используемые как средство стопорения мышления, а не его запуска. Именно на такие слова следует обращать внимание.

Возможно, вам встретится такой термин, как «уполномочие». Это слово многие слепо воспринимают как воплощение добродетели, но его определенно стоит исследовать. Возможно, вы обнаружите термин «урезание бюджета», который моментально вызывает несварение желудка. Слова такого рода тоже заслуживают более пристального внимания.

Возможно, вам попадется термин вроде «индустрия» с нейтральным значением. Такие слова часто преподносят большие сюрпризы, когда вы разбираете их во время фрирайтинга.

2. Сформулируйте для себя общепринятое определение слова

Еще раз перечитав фрагмент об уполномочии, вы увидите, что начиная я с раскрытия основного значения этого слова, в том числе его наиболее используемых, «неживых» оттенков. Я говорю себе, что «видят» другие люди, обнаруживая данное слово в тексте или сталкиваясь с ним в реальной жизни.

3. Спросите себя, согласны вы с общепринятым определением или нет, и поясните свою точку зрения

Поскольку вы уже написали базовое определение на бумаге, у вас есть записанные мысли, от которых можно отталкиваться.

4. Спросите себя, какие мысли и образы у вас могут возникнуть в следующий раз, когда вам встретится это слово

После тяжелой работы с «неживым» языком людей, рассмотрения своих собственных представлений и ожесточенных споров вы можете потерять душевное равновесие, если не резюмируете все то, где вы побывали и что узнали. Скажите себе (в одном или двух абзацах), как вы упрочили свое «знание» при помощи раскрытия слова.

Давайте сведем вместе все, о чем я рассказал, и посмотрим, как прием «раскрывайте слова» работает на практике.

Из книжного шкафа я извлек книгу Expanding Our Now («Расширение нашего сейчас») Харрисона Оуэна, где ранее я выделил вот этот абзац:

Руководство, возможно, сформировало у вас убеждение, что для каждого вида деятельности предусмотрена определенная процедура, и разумеется, работу следует выполнять в соответствии с процедурой. Но в действительности это не совсем так. Часто нужно отклоняться от процедуры, чтобы получить результат. Отклонения считаются исключениями, но у меня есть стойкое подозрение, что отклонение – это обязательный элемент.

Несомненно, в этих предложениях нет ни никакой неопределенности. Но без раскрытия слова «отклонение» мы можем забыть о его значении, как только перейдем к следующему абзацу. Вот как этому выражению можно дать более глубокое толкование при помощи фрирайтинга:

«Отклонение» в трактовке Оуэна, означающее «выполнять работу не по учебнику, чтобы получать результаты». Оно представляется мне уместным. Но почему?

В целом я считаю, что мы выполняем определенные задачи сегодня потому, что так делали многие другие до нас. Если бы до нас были другие люди, сегодня мы выполняли бы иные задачи.

Что толку рассуждать о том, «что произошло бы, если бы...», где за основу принято допущение, что во Второй мировой войне победили фашисты. Если бы победили они, я, наверное, не сидел бы сейчас за ноутбуком, печатая текст на эту тему. Возможно, я вообще не появился бы на свет. Или родился бы и уже умер к этому времени. Или занимался бы сейчас чем-то очень далеким от своего сегодняшнего занятия.

То же самое можно сказать о целях, которые мы ставим, и о способе их достижения.

Я ценю литературу, но ценю ее, потому что, когда я появился на свет, уже существовала определенная литературная система. Если бы люди, которые жили до меня, не ценили литературу столь высоко, а находили самовыражение, скажем, в коллекционировании листьев, то, возможно, моей целью сегодня было бы коллекционирование листьев. Не думаю, что я настолько творческая личность, что стал бы первопроходцем в сфере литературы. Наверное, я вообще не задумывался бы о печатном слове, а если бы и задумывался, то, скорее всего, считал бы его чем-то тривиальным.

Положение о том, что «те, кто были до нас, заложили основу для нашего сегодняшнего подхода к работе», распространяется и на другие, менее значимые виды деятельности.

Когда я вижу, что трава на моем газоне слишком разрослась, я или включаю газонокосилку, или звоню в соответствующую службу. Но делаю это потому, что научен этому, научен явным образом другими или благодаря самостоятельному постижению премудростей ухода за газоном. Если бы люди, которые жили до меня, не считали, что ухаживать за газонами необходимо, уверен: я не занимался бы этим сегодня. Если бы у моих предшественников не было газонов, уверен: у меня бы его тоже не было. Хорошо, Марк, спустись на землю. Как все эти разговоры о фашистах и об уходе за газонами связаны со словом «отклонение»?

А вот как. Слово «отклонение» подразумевает: выполняя какую-либо работу, вы делаете что-то не так. Оно словно говорит: «Конечно, вы выполняете свою работу, но при этом беспричинно похваляетесь и задаетесь – короче говоря, жульничаете». Но на самом деле когда вы «отклоняетесь» (надлежащим образом), вы тем самым демонстрируете, свое понимание того, что большинство процессов плохо продуманы – и в них нет ничего священного, так как они всего лишь средство достижения цели. Если другие, неиспользуемые или забытые процессы помогают вам выполнить свою работу, используйте их.

Как я «отклонялся»? Помню один случай, когда я помог своему клиенту, книжному магазину, заполучить книги для их подписания автором.

В тот вечер у них должна была состояться автограф-сессия одного известного автора, о чем было объявлено заблаговременно, но в магазине обнаружили, что у них недостаточное количество экземпляров книги этого автора.

Я сказал сотруднику магазина, ответственному за приобретение книг, что не смогу доставить ему нужное количество экземпляров до начала мероприятия, и на этом мое участие должно было завершиться. Но я обошел этот стандартный ответ с помощью отклоняющегося мышления, переступив то, что при обычных обстоятельствах меня остановило.

Я предложил сотруднику ряд способов решения проблемы, о которых он никогда не задумывался; мне же они представлялись вполне приемлемыми. Свяжитесь с автором и узнайте, нет ли у него экземпляров, которые он мог бы взять с собой. Свяжитесь с издательством и узнайте, не могли бы они доставить самолетом недостающее количество экземпляров. Если у издательства нет необходимого количества экземпляров книги, свяжитесь с редактором автора – у него, возможно, имеется несколько экземпляров. Попросите близлежащие книжные магазины,

которые не являются вашими конкурентами, одолжить вам нужное количество экземпляров. Купите, чтобы сохранить лицо, нужное количество экземпляров у конкурентов (связаться с ними мог бы я); предложите перевезти книги бесплатно, а когда они придут к вам, прикрепите на них свой ценник... Благодаря реализации моих идей все остались довольны.

Эта история, может быть, не производит такого впечатления, как размышления о победе фашистов, но результат был. Я продемонстрировал собственное понимание слова «отклонение», применяя все нетрадиционные способы заполучить книги, что мне пришли на ум, пусть даже мое участие и вышло за рамки должностных обязанностей представителя оптовой компании.

Итак, принимая во внимание все только что написанное, что я должен вынести для себя в отношении слова «отклонение»? Если вы действительно хотите добиться результата, не ступайте сразу на проторенную дорожку, пусть даже ее проложили путем проб и ошибок. Предприняв другие попытки и совершив другие ошибки, вы найдете другой путь.

А сейчас обратите внимание на один интересный момент: начал я эту главу с раскрытия смысла слова «уполномочие» и выяснил, что его концепт не впечатляет. Завершил же раскрытием слова «отклонение» и нашел его содержание воодушевляющим. В чем же сходство и различие между ними? Возможно, вы напишете об этом.

Читателю на заметку

Чтобы заново определить для себя какое-то слово, вам нужно записать следующее: само исследуемое слово, его общепринятое определение, ваши мысли о точности этого определения и персональное определение, соответствующее вашим эксцентричным вкусам.

При фрирайтинге желательно все время пояснять себе, почему вы думаете именно так, а не иначе. Иногда вы будете осознавать, что ваше умозаключение ничем не подкреплено. Что тогда? Немного подумайте и составьте обоснованное мнение.

Практикум. Составьте перечень из пяти жаргонных слов, широко употребляемых в вашей отрасли, и постарайтесь раскрыть каждое из них за пять минут.

Глава 10

Дистанцируйтесь от своего интеллекта

Семинары на конференции писателей, специализирующихся на теме бизнеса, завершились, и я отдыхал в обеденном зале вместе с другими участниками. Мое внимание привлекла женщина за столиком в углу. Она что-то рисовала фломастером на бумажной скатерти. Я подошел ближе.

Бумажная скатерть была черной от рисунков и записей. Там были какие-то круги, треугольники и незаконченные уравнения, стрелки, указывающие в разные стороны... Схема выглядела пугающе продуманной, будто планировалась высадка на Луну.

Я поинтересовался, что это означает. Ответ оказался неожиданным: она сказала, что схематически изображает модель, позволяющую упростить общение между людьми.

Моя собеседница пояснила, что она профессор бизнес-школы, приехала на конференцию, потому что хочет написать книгу, и считает, что коммуникативная модель, над которой она работает, может лечь в основу ее труда. Процесс создания модели продвигался медленно: все время обнаруживались какие-то несоответствия.

Профессор начала разъяснять свою концепцию, которая была весьма абстрактной, далекой от реальности; с трудом даже верилось, что здесь задействованы люди. Она

создавала модель, нагромождая одну теорию на другую. Поэтому, пытаясь придать схеме завершённый вид, моя новая знакомая все время наталкивалась на стены.

Рассказав о модели и о сложностях ее разработки, дама поинтересовалась моим мнением по этому вопросу. И тут я превратился в «вампира». Дело в том, что я начинаю говорить только тогда, когда меня просят. Она меня попросила...

«Помните: все, что вы нарисовали, нереально, – сказал я, постукивая карандашом по бумажной скатерти. – Это ваша модель разрешения проблемы. Инструмент для облегчения людям жизни. Если он не действует, упростите его или выбросьте на свалку. Если в процессе разработки вы заходите в тупик, значит, схема плоха».

Моей собеседнице вряд ли было приятно слышать такие слова, но она поняла. Она прилагала огромные усилия, чтобы заставить свою модель работать, поскольку считала, что для книги ей нужна концепция, серьезная и продвинутая, с множеством деталей. Но, усложняя идеи, мы редко улучшаем их.

Иногда мы становимся жертвами собственного разума, заикливаемся на идеях, которые звучат хорошо в теории, но не работают на практике. Как же дистанцироваться от своего интеллекта?

Я придерживаюсь совета Кена Макрори: «Вместо того чтобы пытаться осчастливить себя отличной идеей, обратитесь к факту».

Формулировать факты несложно. При этом вы не испытываете ни напряженности, ни нерешительности. Потом можете разбрасывать их, как семена. Факты опускают вас на землю, переориентируя внимание с запутанных мыслей на реальный мир. Собрав много фактов, можно найти решения, ранее невидимые.

К каким фактам следует обращаться при фрирайтинге? К очевидным. К тем, что прямо перед вами.

Предположим, вы руководите небольшой бухгалтерской фирмой и хотите создать электронный информационный бюллетень. Вы серьезно задумались. О чем должен быть этот бюллетень? Какова его лучшая аудитория? Кто напишет тексты? Как его распространять? Сможете ли вы заниматься им одновременно с другой работой?

Вы решаете написать о сложившейся ситуации. С чего начинаете? С очевидного.

Я хочу создать электронный информационный бюллетень, но не представляю, как это делается. Начнем с очевидных вещей.

Моя компания оказывает бухгалтерские услуги малым предприятиям с валовым доходом от 500 тыс. до 5 млн долларов США, по большей части предприятиям сферы обслуживания. Новых клиентов мы заполучаем благодаря отзывам клиентов о нас... Что еще очевидно?

Тексты для бухгалтеров могу писать я. Но я буду делать это медленно. Когда-то у меня ушло десять часов на подготовку статьи для газеты нашего колледжа. Мне пришлось посвятить столько времени написанию статьи, потому что я был студентом и у меня были выходные. О, есть одна идея...

В радиусе ста миль четыре колледжа. Может, я смогу найти там студентов, которые писали бы тексты? Или найду в других частях страны студентов, которые делали бы эту работу... Кому бы позвонить, чтобы узнать? Думаю, сотруднику колледжа, ведающему вопросами стажировки или рабочими программами. Хорошо, у меня уже готов первый пункт – связаться с колледжами и узнать, есть ли у них студенты, разбирающиеся в бухгалтерском деле и умеющие писать тексты.

Так, что еще представляется очевидным? Я подписан на семь или восемь информационных бюллетеней. Как эти компании распространяют материалы? Думаю, каждая указывает название дистрибуторской фирмы под текстом информационного бюллетеня. Никогда не думал об этом раньше... Нужно проверить.

Что еще? Я никогда не получал информационные бюллетени в конце рабочей недели. Они всегда приходят в понедельник или во вторник. Тоже нужно

проверить. Думаю, можно установить, когда лучше всего отправлять информационный бюллетень.

Изложение очевидных фактов оказывает успокаивающее воздействие на разум. Один такой факт ведет к другому, другой – к третьему и т. д.

Очевидные факты вовсе не обязательно излагать в некой логической последовательности, от а до я. Вы все же занимаетесь фрирайтингом и должны подходить к изложению очевидных фактов с таким энтузиазмом и энергией, с которыми приступаете к любому сеансу писательства. Перескакивайте с одного на другое столько, сколько хотите. Отбрасывайте факт, как только выявили более интересный.

Читателю на заметку

Иногда работа мысли привносит ненужные сложности в ситуации.

Если вы, обдумывая проблему, зашли в тупик, напишите об этой ситуации, излагая все, что представляется вам очевидным. Записывайте простые факты. Это поможет развеять туман.

Практикум. Припомните проблему, докучающую вам в последнее время, проблему, которая кажется неразрешимой. На сеансе фрирайтинга изложите за десять минут все то, что представляется очевидным. Простые факты. Факты о ситуации, ваше мнение о ней, мнение окружающих, ваши действия, что могли бы попробовать предпринять, что мешает, что представляется логичным и нелогичным... Не создавайте перечень. Пусть один факт подводит к другому. Такой подход позволит выработать ряд решений данной проблемы.

Глава 11

Как важно отключаться от мыслей

Работая с группами, я обычно предлагаю слушателям заняться фрирайтингом. Я задаю вопросы: «Как вы могли бы увеличить свою продуктивность в четыре раза за неделю?» и «Что бы вы хотели сделать, чего еще никогда не делали в своей жизни?» Мои подопечные отвечают с помощью ручки и блокнота, а потом мы обсуждаем ответы.

В течение большей части дня я практикую короткие сеансы писательства, от пяти до пятнадцати минут. Но ближе к концу дня прошу авторов собраться с силами и писать в течение тридцати минут без остановок. Поверьте мне, эта просьба придает аудитории заряд энергии.

Слушатели осознают, что никто, за исключением, возможно, сказочного героя, не пишет непрерывно в течение тридцати минут, а то, что вы еще не практиковали, почти всегда стоит сделать (по крайней мере, если это не опасно для жизни). Кто знает, что произойдет? Спазмы в руках? Тошнота? Видения? Пока не попробуешь, не узнаешь.

В любом случае слушателям есть о чем рассказать дома. Непрерывное писание в течение продолжительного времени – это, конечно, не марафон и не восхождение на гору, но все же рассказ об этом небезынтересен.

Так или иначе, пока они пишут (в течение пяти, пятнадцати или тридцати минут), я расхаживаю по аудитории и поглядываю, как идут дела, подбадриваю учеников и отпускаю шутки.

Я никогда не читаю то, что они пишут. Тем не менее могу безошибочно определить, когда в процессе писательства у них в голове что-то щелкнуло. Проходя мимо, указываю пальцем на конкретное место на странице и говорю: «Вот здесь появилось нечто важное» или «Вот здесь ваше мышление ожило».

Практически всегда слушатели соглашаются. И удивляются, как я смог точно определить это место.

Объяснение простое: начиная писать, мы, как правило, пишем сжатым почерком, который аккуратно ложится в строку. Когда же уходит напряженность, мы устаем, а контроль внутреннего редактора начинает ослабевать, мы интуитивно «подключаемся» к материалу, а почерк становится более расслабленным.

Это происходит внезапно, и это легко заметить, даже если я обращен лицом к аудитории и могу видеть блокноты только в перевернутом виде. Буквы становятся большими и петлистыми, написанное выходит за рамки строки. Слова выглядят менее четко, потому что мои подопечные давят на ручку уже не так сильно, как вначале.

Это раскрепощение руки и мозга. В этот момент они перестали думать о правильности и корректности и задействовали ту часть своего разума, которая отвечает за рутинные процессы.

Затем я провожу небольшое исследование. Я спрашиваю у слушателей, что вызвало у них этот щелчок. Ответы разнятся.

Одни говорят, что щелчок произошел тогда, когда они устали. Поначалу они всю энергию направляли на поддержание обычного образа мышления, но когда ее стало не хватать, сняли внутренние ограничения, и пошел поток более искреннего письма.

Другие слушатели отмечают, что прорыв случился в процессе развития мысли: они писали о чем-то важном для них и, исследуя способы рассмотрения этой мысли, изучая ее размах, забылись и погрузились с головой в работу.

Третьи же говорят, что усталость тут ни при чем. И развитием мысли они не занимались. Более того, они делали нечто обратное развитию умозаключения. Щелчок произошел тогда, когда они «отсоединились» от мысли, которую обдумывали, и взялись за новую, более реалистичную.

Они отвлеклись от того, что не работало, и переключились на более привлекательное направление.

Пэт Шнайдер писала, что «отключения так же важны, как и подключения. Один образ вызывает другой, и, подобно человеку, переходящему по крупным камням ручей с быстрым течением, мы не доберемся до пятого камня, с которого можно ступить на противоположный берег, если не ступим на каждый из четырех предшествующих».

Поэтому важно не удерживать у себя мысль из чувства долга. Не следует думать, например, что раз вы потратили время и усилия на обдумывание конкретного решения, то должны держаться за него. Одна мысль ведет ко второй, вторая – к третьей. Некоторые мысли подобны трапу самолета. Он поднимает вас в воздух, но трап должен остаться на земле. Рассматривайте любую мысль как полезную, но расходную.

Когда я оставляю мысль, не слишком с ней церемонюсь; могу даже добавить немного желчи.

Итак, верный способ заполучить новых клиентов – опубликовать серию официальных информационных документов. Ничего себе! Серию официальных информационных документов? Не могу даже разыграть воодушевление. Это не для меня. Подумаю-ка я лучше об увеличении количества своих занятий по ораторскому искусству. Каково это будет?

Бывает и так, что я даже не утруждаю себя завершением мысли или комментария к ней. Пара нажатий на пробельную клавишу – и я перехожу к чему-то другому.

В данный момент развитие моего бизнеса требует разработки стратегии. Возможно, мне следует предусмотреть несколько вариантов ее реализации...
Вспоминаю тот день, когда мы беседовали с Джейком; мы обсуждали...

Иной раз я отключаюсь от мысли, но, прежде чем перейти к новой идее, размышляю о том, что почерпнул для себя:

Все, хватит думать о подкастинговой кампании. Надо исследовать и другие стратегии. В ходе подкастинговой кампании я усвоил, что мне нужен канал для регулярных контактов с людьми, а людям – аргумент в пользу того, чтобы регулярно посещать меня.

Когда я пишу об отключениях, то вспоминаю одно из своих любимых эссе – Writing off Subject («Пишем не по теме») Ричарда Хьюго. В нем автор рассуждает о том, как научить слушателей создавать стихотворения. Его советы вполне применимы к наработке идей и фрирайтингу. Итак...

Поэт пишет название: «Осенний дождь». Он выдает две или три хороших строки об осеннем дожде. После дело стопорится. Поэт не может ничего больше написать об осеннем дожде, поэтому начинает что-то придумывать, пускается в абстракции, принимается объяснять нам значение сказанного... Ошибка, конечно же, заключается в том, что он чувствует себя обязанным продолжать говорить об осеннем дожде, потому что, по его мнению, это тема. Однако это не тема. Вы не знаете темы, поэтому в тот момент, когда чувствуете, что вам больше нечего сказать об осеннем дожде, начните говорить о чем-то другом.

Когда вы занимаетесь фрирайтингом, страница полна жизни. Идеи, появляющиеся на ней, изменятся радикальным образом, если вы им позволите. Вы должны быть открыты для материала, который возникает. Когда материализуется что-то хорошее, ухватитесь за него, не думая, соответствует ли оно тому, что вы пишете. Не бойтесь отворачиваться от того, что вы почерпнули там.

Читателю на заметку

При фрирайтинге отключения имеют такое же важное значение, как и подключения. Рассматривайте каждую мысль и образ как камень для перехода, что может привести вас к самой необходимой идее.

Как отключаться – решать вам. Можете отбросить мысль, отвернуться от нее или вынести для себя какие-то уроки. Каждый из способов хорош по-своему.

Глава 12

Используем допущения, чтобы выбраться из тупика

Несколько лет назад жена попросила меня помочь ей в разработке фокуса. С просьбой придумать фокус ко мне обращаются не так уж и редко, поскольку я увлекаюсь «волшебством» уже сорок лет и написал несколько книг на эту тему. Но эта просьба была не совсем обычной.

Жене фокус нужен был не для того, чтобы развлекать кого-то, а для компьютерных курсов. Она изучала продвинутый язык программирования, и преподаватель дал слушателям задание, предполагавшее разработку, по сути, фокуса с чтением мыслей.

Суть задания состояла в создании программы, которая позволила бы определить за десять (или меньше) попыток число от 1 до 99, тайно выбранное компьютером.

Я взял ручку и блокнот и приступил к работе. «Попросите компьютер тайно выбрать число, – сказал я, записывая, – а потом спросите: “Ты выбрал однозначное число?” Если ответ будет утвердительным, называйте однозначные числа, пока не попадете на искомое. Если же машина ответит отрицательно, исключите однозначные числа из перечня возможных вариантов. Теперь снова спросите компьютер: “Ты выбрал четное число?” Если ответит “да”, исключите нечетные числа из перечня возможных вариантов. Если же ответит “нет”...»

Вскоре я завершил работу и теперь мог определять любое выбранное число за десять попыток. Фокус не был ни развлекательным, ни мошенническим, тем не менее это было то, что нужно.

Жена просмотрела мои записи.

– Отлично! – сказала она. – Теперь все, что мне надо сделать, – взять этот математический алгоритм, который ты составил, и...

– Погоди-погоди... – перебил я, – математический алгоритм? Который я составил? Что ты имеешь в виду?

Жена пояснила, что все шаги процесса создания фокуса в совокупности можно рассматривать как математический алгоритм, а потом добавила, что у меня математический ум.

– Математический ум? Вообще-то в школе я не дружил с математикой...

Вот так... Выходит, я, изобретатель фокуса, сам же и попался на него. Я мыслил категориями фокусов, но при этом, оказывается, создавал математический алгоритм!

Итак, у меня к вам вот какой вопрос: когда лучше мыслить категориями «фокусов», а не «алгоритмов»? Иными словами, как видоизменить то, что знаешь, чтобы постичь то, чего еще не знаешь?

Помните: это не просто упражнение в семантике, а инструмент изменения взгляда, оказывающий существенное воздействие на ваш подход к проблеме.

Если бы жена попросила составить ей алгоритм, я – говорю совершенно серьезно! – не знал бы, с чего начать. Я был бы растерян, а она разочарована, к тому же я не получил бы удовлетворения от выполнения работы, которая мне нравится.

Идея об использовании взаимозаменяемых концепций для разрешения проблем не нова. Взаимозаменяемые концепции – один из подходов к осуществлению смены парадигмы.

Парадигма – это определяемое конкретной ситуацией допущение или набор допущений, которые помогают нам разрешать проблемы. К сожалению, допущения, помогающие нам, могут скрыть от нас другие способы действий.

Древние люди считали, что Земля плоская. В какой-то мере эта парадигма, это допущение помогало людям, потому что давало им ряд правил для повседневной жизни. Они не путешествовали далеко, потому что... думали, будто могут упасть с Земли. Они не расширяли хозяйственную деятельность далеко, потому что... знали, что могут упасть с Земли. Они не плавали далеко, потому что... знали, что могут упасть с Земли. Их допущение, возможно, было ограничивающим, но оно поддерживало порядок в их мире. Оно и мешало, и помогало.

Сегодня представление о плоской Земле представляется причудливым. Однако есть у нас парадигмы во всех сферах жизни, предопределяющие способы мышления и поведения. Как их выявлять и отказываться от них? Так же, как поступил я, составляя этот алгоритм: вы намеренно или ненамеренно игнорируете правила ситуации и заменяете их новыми.

В истории, с которой началась глава, я создал движение в ситуации при помощи замены незнакомой концепции («алгоритмы») знакомой («фокусы»). Но столь же легко вы можете привести все в движение при помощи противоположного – замены знакомой концепции незнакомой. Давайте посмотрим, как это действует.

Несколько лет назад, когда я работал в качестве соавтора над книгой об искусстве убеждения, мне позвонил спортивный журналист и попросил высказать свое мнение в связи с одной историей. Команда Высшей бейсбольной лиги обменяла двух своих лучших игроков на нескольких «зеленых» новичков. Налицо была стратегия продажи по бросовой цене, к которой владельцы команды прибегали год за годом. Зачем?

По словам журналиста, владельцы просто не хотели платить «звездам» по несколько десятков миллионов долларов. Необстрелянным же новичкам можно было заплатить несколько сотен тысяч. Владельцы сэкономили огромную сумму денег.

Однако при этом возникли большие проблемы с продажей сезонных абонементов. По выручке от их продажи эта команда уже долгое время была последней. Многие аналитики

указывали на склонность владельцев обменивать своих «звезд» на более дешевых молодых игроков. Каждый год болельщики чувствовали себя обманутыми и в знак протеста отказывались приобретать сезонные абонементы.

Журналист поинтересовался, как бы я, специалист по убеждению, уговорил рассерженных болельщиков приобрести такой абонемент, чтобы наблюдать за игрой малоизвестных игроков. Какой совет я дал бы владельцам команды?

Первое, что пришло мне в голову, – это парадигмы и допущения. Судя по стабильно низким цифрам посещаемости, у владельцев команды были какие-то нетипичные допущения относительно наращивания постоянного контингента болельщиков. Или, возможно, хозяева просто не видели возможных вариантов. Одним из способов избавить их от шор была замена концепции.

«Если проблема заключается в увеличении постоянного контингента болельщиков команды с малоизвестными игроками, – сказал я журналисту, – владельцам следует поинтересоваться, кому еще приходилось решать такую проблему. Иными словами, кто создал наибольший постоянный контингент болельщиков практически с нуля и как приступал к его созданию».

Прежде всего владельцам следует ознакомиться с подобной деятельностью других клубов Высшей бейсбольной лиги. Возможно, они подметят интересную тактику. Впрочем, скорее всего, они увидят стратегии увеличения постоянного контингента болельщиков, знакомые им, поскольку они действуют в одной сфере и, возможно, на основе сходных допущений.

Затем они могли бы ознакомиться с деятельностью по привлечению болельщиков клубов других ведущих североамериканских лиг, таких как Национальная лига американского футбола, Национальная баскетбольная ассоциация и Национальная хоккейная лига. Они практикуют сопоставимые способы увеличения постоянного контингента болельщиков, но условия у них несколько иные.

После я посоветовал бы ознакомиться с работой по привлечению болельщиков клубов из других стран, чтобы выяснить, как там решили эту проблему. Бейсбол придумали в Америке, но он весьма популярен и в Японии. Почему он приобрел там популярность? Что можно почерпнуть там и применить здесь?

Позаимствовать что-то новое владельцы команды могут за пределами мира спорта. Как создавались постоянные контингенты поклонников идей и инициатив в других сферах деятельности, таких как политика, музыка, философия, медицина, производство, инжиниринг, городское планирование, общественная деятельность?

Ознакомление с другими областями деятельности вполне может привести к смене парадигмы. И вот почему: шоры для восприятия есть во всех сферах, но эти ограничения, вероятно, все равно чем-то отличаются. Когда вы смотрите на вещи через призму иной сферы деятельности, то видите все совершенно по-другому.

Журналист был сведущ в политике. Он заметил, что фраза «увеличение постоянного контингента болельщиков команды с малоизвестными игроками» навевает ему ассоциации с демократами и Джоном Керри. Когда Керри, выиграв первичные выборы, стал кандидатом в президенты США от Демократической партии, его не очень хорошо знали в стране. Демократам пришлось спешно придумывать способы привлечения поклонников.

Журналист начал перечислять стратегии демократов. Каждую из них мы примеряли к ситуации с бейсбольной командой. Какие-то идеи представлялись глупыми. Какие-то – банальными. Но были и те, что казались необычными и вполне осуществимыми. Мы с удовлетворением отметили, насколько хороши некоторые из этих умозаключений – а ведь еще несколько минут назад у нас не было ни одной идеи!

А как вы бы использовали замену концепции в фрирайтинге? Дайте письменные ответы на следующие четыре вопроса.

1. Какую проблему я пытаюсь решить?

(Желательно, чтобы формулировка носила общий характер. Не нужно конкретики. Вот примеры хороших формулировок проблемы общего характера: «Как мне создать постоянный контингент поклонников чего-то малоизвестного?», «Как продавать продукт клиентам, которые ошибочно считают, что имеют полное представление о товаре?», «Как мне сократить расходы, увеличив при этом охват?»)

2. Кому приходилось решать подобную проблему?

3. Как ее разрешили?

4. Как их решение можно использовать применительно к моей ситуации?

В отличие от большинства других стратегий, приведенных в этой книге, здесь вам, чтобы осуществить замену концепции, скорее всего, придется выполнить небольшое исследование – если, конечно, вы хотите получить представление о том, как в сферах, не имеющих никакого отношения к вашей области деятельности, решали подобную проблему. После ознакомления с рядом материалов можно при помощи фрирайтинга рассмотреть все способы использования конкретных решений применительно к своей ситуации.

Читателю на заметку

Допущения помогают нам жить продуктивно. Правда, иногда ранее помогавшие допущения могут мешать – когда мы не осознаем, что они присутствуют, или неправильно используем их.

Как можно проверить свои допущения? Поэкспериментируйте с правилами ситуации при помощи фрирайтинга.

Есть два способа: 1) представить, что незнакомый аспект проблемы вам знаком; 2) представить, что знакомый аспект проблемы вам незнаком. Рассмотрите последствия для каждого способа и подумайте, возникает ли при экспериментировании движение в ситуации.

Практикум. Вспомните проблему, которую вы никак не можете разрешить, и напишите за десять минут о тех, кому удалось решить подобную проблему, – как в вашей сфере деятельности, так и в других, не связанных с нею. Что может произойти, если вы используете какие-то из стратегий применительно к своей ситуации?

Глава 13

Проще обрести сто идей, чем одну

Готовы к спасительному совету? Когда вам нужна идея, не пытайтесь выработать только одну. Это вас погубит. Почему? Могу привести четыре причины.

1. Когда мы ищем одну идею, то зачастую требуем от нее совершенства. Что при этом происходит? Мы рассматриваем любую идею в микроскоп, увеличивая ее изъяны и тщательно анализируя слабые стороны. Немногие претенденты могут успешно выдержать такое исследование.

2. К сожалению, критический поиск угнетает нас и снижает потенциал выработки идей: мы начинаем опасаться, что все, что бы мы ни придумали, будет недостаточно хорошо.

3. Иногда нам так хочется обрести отличную идею, что планка требований снижается. Мы хватаемся за любую возникшую мысль. Так происходит, в частности, во время проведения мозговых штурмов. Загруженные работой участники откладывают такую встречу на последний момент, потом половину отведенного на нее времени тратят, чтобы детально ознакомиться с темой, и, как следствие, им приходится работать в условиях ограниченности во времени. Первая же более-менее приличная мысль по умолчанию становится «главной идеей». На нее теперь ориентирован весь мозговой шторм. Все сопутствующие идеи подкрепляют основную. Теперь у участников не остается выбора. Они потратили время и всю свою энергию на эту первоначальную идею и теперь должны использовать ее, невзирая на недостатки.

4. Иногда мы хватаемся за первую же идею, потому что – давайте смотреть правде в глаза – нам просто лень мыслить. Родив одну идею, мы можем перестать напряженно думать и вернуться к более автоматическим, произвольным, сомнамбулическим мыслям.

Если поиск одной идеи – плохая стратегия, какая же более предпочтительна? Попробуйте заполучить сотню идей. Найти гору идей проще – гораздо проще! – чем одну. Почему?

Давайте рассматривать эти два подхода как игры: игра «Лучшая идея» и игра «Множество идей». Цели и стратегии у них абсолютно разные. Первую можно сравнить с шахматами, а вторую – с незамысловатой карточной игрой в подкидного.

Цели

Цель игры «Лучшая идея» – найти качественную идею. Цель игры «Множество идей» – обрести большое количество идей. Разница существенна, не так ли?

Стратегии

В игре «Лучшая идея» вам нужно вырабатывать и оценивать одновременно. Это все равно что жать на педаль газа и педаль тормоза одновременно, когда вы едете на автомобиле в час пик. В игре же «Множество идей» не нужно думать, какая идея хороша, а какая нет; здесь важно их количество. Это как срывать яблоки с дерева: сорвав яблоко, вы не пробуете его, а просто кладете в корзинку, без оценки и без промедления.

Очевидно, что игра «Множество идей» сопряжена с меньшими усилиями. Но как она может помочь тогда, когда вам очень нужна идея-бомба?

На самом деле все очень просто. Вы не создадите идею-бомбу из воздуха. Нужен подходящий материал. Вам необходим сборник мыслей, из которого вы почерпнете идеи. Если вы не станете записывать свои мысли, если не будете успевать их фиксировать или попытаетесь сразу же определить их ценность, окажется, что создавать не из чего – только из воздуха.

Необходимо каждую мысль воспринимать как мысль, которая не хуже других. Каждая мысль может быть ответом или подводкой к ответу. Как писал Уильям Стаффорд, одна мысль, хорошая или плохая, «поможет породить что-то новое».

Чтобы сыграть в игру «Множество идей», давайте посмотрим, что я подразумеваю под словом «идея».

Предположим, вы управляете магазином антикварной мебели и стремитесь к большей заметности. Вы решаете создать блог. Поздравляю! Создание блога можно считать идеей. Она довольно проста. Порог довольно низок.

О чем может быть ваш блог?

Идея. О предметах антикварной мебели, которые можно приобрести в вашем магазине.

Идея. Об антикварной мебели вообще, без привязки к магазину.

Идея. О мебели XVIII века из области вашей специализации.

Идея. О мебели XIX века, еще одной области вашей специализации.

Идея. О мебели XVIII и XIX веков, то есть охватывать обе области специализации.

Идея. Об образе жизни людей, коллекционирующих антиквариат, что означает, что вы могли бы писать о мебели, искусстве, вине, светских мероприятиях, путешествиях и т. п.

Идея. Об образе жизни вообще, и вы могли бы размещать посты на конкретные темы в конкретные дни недели, например «Об искусстве по понедельникам» и «О вине по пятницам»...

Можно продолжать и продолжать, но, думаю, вы уже видите, что я имею в виду. Изобретать идеи несложно. Ваш порог для них должен быть низким, потому что одна мысль ведет к другой. Нужно думать о количестве.

Во время сеанса писательства не задумывайтесь о лучшей идее, которую вы могли бы предложить, лучше подумайте, что вы вообще можете придумать.

Если хотите разрешить проблему, не думайте о самом решении, а задайте себе вопрос, как вообще можно разрешить эту проблему.

Одним из приверженцев подхода, ставящего во главу угла количество, был покойный Дональд Мюррей, коуч по писательскому мастерству, сотрудничавший с газетой Boston Globe. Мюррей советовал журналистам писать не один или два вводных абзаца, а от пятидесяти до семидесяти пяти, чтобы потом выбрать один. (И не забывайте, что у журналистов есть крайние сроки.) Чтобы выдать от пятидесяти до семидесяти пяти вводных абзацев, приходилось писать быстро и непринужденно, опробуя различные подходы. Один вариант мог начинаться с цитаты, второй – содержать поразжающие воображение статистические данные, третий мог быть сосредоточен на какой-то одной подробности материала, а четвертый автор оформлял как диалог между героями материала... И так далее.

Журналисты писали вводные абзацы в течение одного-двух часов, перечитывали и решали, каким воспользоваться. После этого, отталкиваясь от выбранного вводного абзаца, приступали к самому материалу.

Такой подход экономил время, поскольку, сев за написание статьи, журналисты знали, что выбрали лучшую идею из множества.

Читателю на заметку

Если вам нужна идея, не пытайтесь выработать только одну. Занимаясь поисками отличного решения, мы требуем от него совершенства и, не находя его, приходим в отчаяние, а в итоге хватаемся за посредственные идеи.

Старайтесь выдумать множество идей. Одна идея ведет к другой.

Практикум. В течение следующих двух дней при помощи фрирайтинга выработайте сто возможных решений для одной из своих наиболее серьезных проблем. Да-да, именно сто. Какие-то из решений могут быть банальными, какие-то – смелыми, какие-то – глупыми.

Глава 14

Научитесь любить неправду

Если вы хоть немного похожи на меня, овладеть следующим приемом вам будет непросто. Он идет вразрез с тем, чему нас учили в детстве. Нужно говорить неправду.

Вам придется научиться лгать... Поясню.

К несчастью, решение проблемы обычно усложняет представление о том, что сложная ситуация представляет собой замкнутый круг: его участники, мнения, конфликты, история и цели кажутся неизменными.

Однако такая неизменность, как правило, иллюзорна. Люди, ситуации и мнения меняются. Систему, в которой вы работаете, окружают более крупные системы, взаимодействующие с ней. Пространства для движения может быть достаточно.

Если вы освободитесь от представления о неизменности ситуации и взглянете на нее под другим углом зрения, вам не составит труда найти приемлемое решение.

Один из способов увидеть кажущуюся неразрешимой проблему с другой точки зрения – сказать неправду о ней.

Кому вы говорите неправду? Самому себе. В процессе фрирайтинга вы обманываете себя, чтобы уйти от замкнутости ситуации и расширить свой взгляд. Одна-единственная неправда может породить цепную реакцию следствий, которые в свою очередь могут вызвать движение в мышлении.

Предположим, вы консультант по компьютерной технике и так загружены работой, что практически не остается времени на деятельность по поиску новых клиентов. За три вечера фрирайтинга вы вывалили в свой фрирайтинговый файл множество фактов и мнений. Вы твердо убеждены, что имеете четкое представление о сложившейся ситуации, но почему-то ни на йоту не приблизились к решению.

Тем не менее один конкретный аспект представляется вам важным: нынешним клиентам нравится то, что вы бесплатно выполняете для них дополнительную работу в рамках проекта. Они рассматривают ваши неоплачиваемые часы как дополнительную ценность, как еще один аргумент в пользу сотрудничества с вами...

Именно сейчас следует провести эксперимент с искажением реальности. Самое время солгать.

Вместо того чтобы предоставлять клиентам эти дополнительные часы бесплатно, теперь вы будете взимать плату, причем завышенную, превышающую обычный тариф в два, три, четыре или даже в тысячу раз.

«По тарифу, превышающему обычный в тысячу раз»... Эта фраза просто ласкает слух.

Продолжайте развивать тему. Если отталкиваться от астрономического, нереального тарифа, как все изменится в данной ситуации, особенно в вашей деятельности по поиску новых клиентов?

Прежде всего люди станут ценить ваши обычные рабочие часы больше, чем сейчас. Поскольку сверхурочное время может обойтись им в несколько сотен тысяч долларов, они выполнят все необходимые вспомогательные работы своими силами, так как будут заинтересованы в соблюдении рабочего графика. А поскольку вы не станете работать сверхурочно, у вас появится время для планирования и запуска маркетинговой кампании.

Конечно, если вам все-таки придется трудиться сверхурочно, вы заработаете столько, что сможете позволить себе забросить деятельность по поиску новых клиентов, по крайней мере временно.

Что еще может произойти?

Компании будут считать ваши услуги более ценными – недаром ведь вам столько платят!

Они станут хорошо платить вам за услуги, чтобы вы не делились знаниями и опытом с их конкурентами.

Ведущие финансовые журналы и телеканалы подхватят вашу историю и опубликуют статьи или покажут сюжеты о вашей деятельности. С этого момента вам больше не нужно будет заниматься привлечением новых клиентов, потому что вас завалят предложениями о сотрудничестве многочисленные транснациональные компании.

Вы сможете снизить свой обычный часовой тариф, поскольку благодаря тарифу за сверхурочный труд и плате за услуги станете магнатом.

Или же, наоборот, повысите свой обычный тариф и снизите оплату сверхурочной работы. Или же снизите оба показателя и сэкономите на налогах. Или же вас возведут в ранг национального достояния. Или вы попросите, чтобы вам платили плутонием...

Исследуя эти смешные, но интересные сценарии, вы, несомненно, будете улыбаться и расчищать некие пути в своем разуме, ранее перекрытые рабским следованием ограничениям действительности.

Конечно, в каком-то смысле писательство такого рода представляется напрасной тратой времени, ведь ни один из этих фантастических сценариев, скорее всего, не станет реальностью. Но вместе с тем оно позволяет, во-первых, выиграть время, а во-вторых, быстро создать начальный материал, который практическая сторона вашего разума сможет преобразовать в осуществимое решение.

Если некий элемент вашей ситуации...

– мал, представьте, что он крошечный или громадный.

– высок, представьте, что он высотой в шестидесятиэтажное здание или подвальное помещение.

- красный, представьте, что он черный или пестрый.
- имеет срок годности, представьте, что крайний срок уже прошел или что его нужно выполнить за пятьдесят лет.
- важен, представьте, что он критичный или банальный.
- тонок, представьте, что он иссохший или толстый.
- умен, представьте, что он гений или тупица.
- бархатный, представьте, что он похож на лепестки роз или на брезент.
- требует расходов, представьте, что это инвестиция или шаг к банкротству.
- громкий, представьте, что он напоминает рев сирены или шепот.
- нечто надоедливое, представьте, что это невыносимо или что это благо.
- ненормальный, представьте, что он странный или естественный.
- наполненный, представьте, что он разбухший или пустой.
- смешной, представьте, что он забавный или серьезный.
- влажный, представьте, что он промок насквозь или абсолютно сухой.

Помните: от неправды вы всегда можете вернуться к действительности. Но без осознанной игры с вымыслом, порожденным неправдой, вы, возможно, не получите представления о своих возможностях.

Читателю на заметку

Прикрываясь необходимостью быть «реалистом», мы часто ограничиваем себя. Один из выходов из этого тупика – сознательно использовать неправду во фрирайтинге как способ опробовать альтернативные универсумы и способы действия.

Суть игры «Неправда» сводится к тому, чтобы выбрать произвольный момент в ситуации и развивать его, пока весь реализм не превратится в пыль. Позже вы можете тщательно изучить все описанные в нем ценные мысли.

Практикум. Припомните одно интересное наблюдение, которое вы сделали за последние две недели, и напишите о нем за десять минут, особое внимание уделяя самой любопытной детали. В процессе писательства распространите эту деталь, делая ее более выраженной, и отметьте, как изменяется ваше наблюдение вследствие искажения правды.

Глава 15

Проведите беседу на бумаге

Я. С недавних пор у меня появилась одна проблема. Она заключается в том, что, сталкиваясь с сопротивлением со стороны потенциального клиента, я прихожу в замешательство. Видите ли, я занимаюсь этой работой столько лет и сэкономил своим клиентам очень много денег, и у меня есть ощущение, что каждый должен всецело доверять мне и моментально видеть огромную ценность в работе со мной. Знаю: наверное, я не должен так думать, но это происходит.

Дэвид. На самом деле в этом нет ничего плохого – по меньшей мере по двум причинам. Во-первых, как вы знаете по опыту, ощущения просто возникают (иногда без видимого повода), поэтому совсем не обязательно укорять себя за то, что у вас есть конкретное ощущение. Во-вторых, если вы действительно помогли многим людям за все эти годы, то потенциальные клиенты, вероятно, выиграют от работы с вами – возможно, они просто не осознают этого.

Единственная проблема, как мне кажется, в том, что вы можете позволить своим чувствам негативно повлиять на ваше поведение при работе с этими клиентами. Например, повысите голос на потенциального клиента или не доведете до логического завершения то, что пообещали ему сделать.

Я. Это хороший подход к ситуации.

Дэвид. И реалистичный.

Я. Итак, давайте подытожим: поскольку я хочу привлечь новых клиентов, то буду встречаться с людьми, которые не знают меня и не имеют представления о моей репутации. Поэтому мне нужно принять свои ощущения как должное и постараться словом и делом дать понять людям, почему им следует работать именно со мной. Так ведь?

Дэвид. Да.

Эта беседа с Дэвидом Рейнольдсом, известным целителем, практикующим методы японской медицины, очень помогла мне. Дэвид напомнил, что нужно делать то, что можно контролировать, и оставить в покое то, что не поддается контролю. Но есть еще момент, о котором вам следует знать: эта беседа на самом деле не происходила.

Сам Дэвид не вымышленное лицо, и у меня с ним было более десятка интересных бесед, но эту я выдумал во время сеанса фрирайтинга. У меня возникла проблема на работе, требовавшая небольшого исследования, и я подумал, что воображаемый Дэвид поможет мне проанализировать проблему продуктивным образом. В принципе, я мог бы сделать своим собеседником Стива Джобса, Сьюзан Б. Энтони или бакалейщика, у которого регулярно покупаю продукты, и тогда получил бы иные советы. Выбор был за мной, и сделать его оказалось несложно, принимая во внимание отсутствие любых ограничений при фрирайтинге. Беседы с другими людьми на бумаге, безусловно, игра воображения, ведь я не мог знать, как Дэвид Рейнольдс ответит мне, если бы только не поговорил с ним на эту тему; но эта игра, подпитываемая взглядами и уклончивостью, дает человеку, занимающемуся фрирайтингом, реальные выгоды.

Приведу пример. Линн Кирни, консультант по написанию деловых текстов, рассказала мне об одном менеджере (с ним она занималась коучингом), который благодаря написанию вымышленных диалогов сумел добиться существенного повышения зарплат в своей компании. В течение нескольких недель он записывал в свой блокнот выдуманные беседы, чтобы потом предстать перед советом директоров – в состав которого входил Алан Гринспен – и обосновать необходимость повышения зарплат. В результате ко дню встречи у него были ответы на все возможные возражения членов совета директоров. Он пришел на заседание уверенным в себе и вооруженным необходимыми аргументами и добился значительных преимуществ для сотрудников компании.

Итак, проведение беседы на бумаге может вам помочь решить, как повести себя в сложной ситуации, записать имеющиеся у вас знания и исследовать тему в диалоге с тем, кому она знакома.

Проведение беседы на бумаге дает вам такие же преимущества, как при разговоре с хорошим барменом: вас слушают, вы узнаете что-то новое о себе и о ситуации, даже если бармен только и делает, что раскладывает перед вами картонные подложки и салфетки.

С кем поговорить? Диалоги с различными людьми, ведущиеся самыми разными способами, помогают разнести в пух и прах устоявшиеся парадигмы.

– Проведите беседу на бумаге с коллегой, который создает вам проблемы, ведя себя как глупый мальчишка. Выясните, почему он так поступает.

– Побеседуйте с коллегой, который успешно справился с проектом, подобным тому, которым сейчас занимаетесь вы. Выясните, что помогло ему преуспеть.

– Обсудите близкую вам тему с кем-то, чей взгляд на нее существенно отличается от вашего. Постарайтесь понять позицию собеседника, дополните ее и затем раскритикуйте.

– Поговорите с вымышленным человеком, обладающим набором мыслей и поведенческих особенностей реально существующих людей.

– Поговорите с самим собой, но не с сегодняшним, а, скажем, семнадцатилетней давности.

– Поговорите с самим собой из будущего.

– Устранитесь полностью от беседы и иницируйте другой диалог (Лао-цзы и глупца, вашего бухгалтера и Опры Уинфри, Билла Гейтса и говорящей собаки).

И хотя вести такие воображаемые беседы весьма полезно, проводить их нелегко. В течение многих лет я читал книги о самосовершенствовании. Авторы просили меня создать собственный духовный совет директоров и ввести в него тех, кто обладает сверхчеловеческими честностью и мудростью. Согласно этой идее, я мог обсуждать, пусть и вымышленным образом, различные вопросы с людьми, которыми восхищаюсь.

Правда, обычно после того, как я усаживал за стол воображаемого Авраама Линкольна, я не мог придумать, кого еще включить в свой совет директоров, так что все остальные места в моем зале заседаний пустовали.

Итак, я сидел лицом к лицу с президентом, лишь изредка осмеливаясь задать ему свои мелкие, бесхитростные вопросы о карьере и о жизни. В те моменты, когда я все-таки отваживался заговорить, ответы Линкольна были подозрительно похожи на те, которые давал бы я сам, и произносились моим голосом.

Впоследствии всякий раз, когда мне попадалась книга, где меня просили поговорить с вымышленными советчиками или, хуже того, сформировать в воображении некую картинку, где какой-то человек, животное или дух дает развернутые ответы на мои вопросы, я швырял ее своим собакам, которые благодарно раздирали ее в клочья.

Что же заставило меня изменить мнение о воображаемых беседах? Мои занятия фрирайтингом.

Занимаясь писательством, я осознал, что у исполненных благих намерений авторов, проповедовавших беседы с вымышленными пророками, идея, возможно, была хороша, но недоставало привязки к действительности.

– Они советовали подумать над интересующими меня вопросами, но при этом не просили написать о них. Естественно, мой разум уносился вдаль и не возвращался с подходящим ответом.

– Они советовали поговорить с кем-то, кто мудрее меня, а мною при этом овладевала робость, и приходилось буквально выдавливать из себя слова. Более того, я чувствовал себя виноватым и разочарованным, потому что не мог придумать ничего возвышенного, что можно было бы вложить в уста выдающихся советчиков.

– Они просили меня поговорить с моим советчиком абстрактно, не облекая его в «плоть и кровь». И я беседовал с абстракцией, а не с живым образом, но абстракции дают плохие ответы.

– Они хотели не столько того, чтобы я просто общался со своим воображаемым советчиком, сколько того, чтобы я прислушивался к его мудрым советам. Эта позиция отводила мне пассивную роль в данном упражнении.

При помощи писательства я обнаружил способы сделать так, чтобы это непростое упражнение стало эффективным, в частности, выработал два правила для попыток поговорить с воображаемыми советчиками на бумаге.

Правило первое : нарасти на своем персонаже «мясо», прежде чем вступать в беседу.

Правило второе : сделай так, чтобы твой персонаж побуждал тебя говорить.

Давайте рассмотрим эти правила подробнее.

Нарастить на своем персонаже «мясо», прежде чем вступать в беседу

Как я отмечал ранее, мне присуща просто-таки патологическая неспособность к абстрактному мышлению. В школе такой предмет, как, например, математика, вызывал у меня головокружение: я не мог подержать его понятия в своих руках. («Покажите мне функцию, учитель. Где она в нашей классной комнате?») То же самое происходит, когда я пытаюсь мысленно представить людей. Чтобы побеседовать с человеком – даже с тем, кого я отчасти придумываю, – мне нужно видеть его и четко знать, что он сделал в своей жизни.

Если бы я попросил вас провести воображаемую беседу с Авраамом Линкольном, вы, вероятно, пробормотали бы, запинаясь, что-то о свободе. Если бы я попросил вас вначале написать о Линкольне за две минуты, вы, вероятно, составили бы немного более подробный

его портрет, возможно, упомянув о Гражданской войне и о Геттисбергском соглашении. А если бы я дал вам пятнадцать минут и попросил написать развернутый рассказ об этом человеке, представить, как он выглядел, и подумать о том, в каких ситуациях ему приходилось работать, ваша «беседа» была бы совершенно иной.

Внезапно вы увидели бы в своем воображении ткань его длинного черного пальто, изгиб бровей и аккуратную бороду. Вы бы слышали высокий скрипучий голос и почувствовали мускусный запах лошади, на которой он ездил верхом. Вы спросили бы его о войне и о том, почему американцы стреляли в американцев...

Если бы воображение унеслось вдаль и вы последовали за ним, то, возможно, вспомнили бы, как в детстве ездили с родителями в Вашингтон, где посетили мемориал Линкольна. Вы рассказали бы президенту о той поездке и поинтересовались, что он думает о своем мемориале и о нынешнем состоянии своих начинаний. Как бы ни развивалась беседа, уверен: у вас появилось бы ощущение, что теперь вы имеете гораздо более полное представление о Линкольне, чем тогда, когда мысли о нем сводились к воспоминанию об изображении на пятидолларовой банкноте.

Теперь вы смогли бы надлежащим образом описать этому человеку свои проблемы (или изложить представление о нем в деталях), рассчитывая на интересный, изменяющий взгляды диалог.

Итак, ведя беседу при помощи фрирайтинга, нужно вжиться в образ собеседника, словно человек, с которым вы говорите, стоит или сидит перед вами, а также постараться почувствовать себя им. Напоминайте себе о том, что вы должны знать то, что может знать он, и вести себя так, как может вести себя он.

Это упражнение по вхождению в образ не так уж неординарно, как кажется. Многие писатели-романисты создают досье на своих героев с информацией, которая даже не попадает в произведения. Но они не считают сбор подробностей напрасной тратой времени, так как убеждены: чем лучше они знают своих героев, тем интереснее те будут действовать.

Как далеко вам следует заходить в этом? Это все вымысел, так что идите так далеко, как вам хочется. Если вам известны какие-либо особенности речи или манеры вашего персонажа, используйте их. Если он часто произносит «э-э-э...», пусть говорит «э-э-э...» и на бумаге. Если хлопает в ладоши от радостного возбуждения, постарайтесь передать этот звук.

Кстати, как происходит ваша беседа? По телефону? При встрече с глазу на глаз? Вы пригласили Линкольна на обед? Отлично. Каким блюдам и напиткам он отдает предпочтение? («Не хотите ли отведать минеральной воды Perrier, господин президент?») Вы прогуливаетесь вместе с ним? Хорошо. Какие виды открываются перед вами? («Это аэропорт, господин президент».) Попробуйте поговорить со своим персонажем там, где он обычно бывал (Линкольн в Белом доме), а затем в том месте, которое у вас совершенно не ассоциируется с ним (Линкольн на американских горках). Можно встречаться с этим человеком в течение нескольких сеансов фрирайтинга, и обратите внимание на то, где он дает вам лучший совет.

Сделайте так, чтобы персонаж побуждал вас говорить

Если вам не очень-то по душе вымысел, в который я вас прошу погрузиться, это правило должно успокоить вас. Оно тоже требует от вас мысленно представить беседу с воображаемым другом, но более четко выделяет компонент вымысла в этом упражнении. Все-таки беседа на бумаге – это имитация общения. Это способ изучить ситуацию при помощи «разума» консультанта, астронавта или танцора. Все советы, полученные во время этого упражнения, на самом деле созданы вами, какими бы удивительными они ни были. Элемент вымысла эффективен потому, что помогает добраться до творческих участков мозга. Правило «Сделайте так, чтобы персонаж побуждал вас говорить» признает силу вашего ума и просит воображаемого собеседника выступать лишь в качестве человека, наводящего вас на интересные мысли.

Иными словами, займитесь писательством, посвященным сбору подробностей о персонаже, а когда получите полное представление о собеседнике, позвольте себе играть первую скрипку во время «беседы». Пусть второй участник воображаемого диалога выступает в роли эдакого бумажного Сократа для вашего разума «знающего ученика», вытягивая из ваших уст свежие наблюдения.

Читателю на заметку

Чтобы эффективно провести беседу на бумаге, вымышленный разговор с кем-то, в ходе которого вы узнаете, что воображаемый собеседник думает о вашей ситуации, нужно сделать две вещи: 1) нарастить на персонаж «мясо» (ясно представить его) и 2) сделать так, чтобы собеседник побуждал вас говорить (отвечать на его короткие ответы и открытые вопросы).

Практикум. Определите, что вы хотели бы исследовать (переход в другой департамент, создание нового продукта, написание книги), и проведите десятиминутную беседу на бумаге с воображаемым советчиком.

Теперь выделите какой-то интересный момент в беседе и используйте его как отправную точку для еще одной десятиминутной беседы на бумаге, но уже с другим советчиком.

Продолжите цикл поиска ключевого момента – мысленно представьте нового советчика и выполните еще хотя бы два десятиминутных сеанса фрирайтинга.

Глава 16 Выплесните разум на бумагу

Давайте посмотрим на фрирайтинг как на систему компонентов.

Сегодня вы за тридцать минут вывалите всю известную вам информацию по какой-то конкретной теме на бумагу и на этом остановитесь.

Завтра вы проанализируете всю эту информацию и за десять минут напишете наиболее оптимистичный и наименее оптимистичный сценарии, проистекающие из вашей деятельности днем ранее.

На следующий день вы просмотрите свои мысли и займетесь свободным ассоциированием в течение пятнадцати минут, давая возможность самому материалу предложить вам новые пути.

Вы недовольны своей деятельностью, поэтому пробуете что-то еще: возможно, сеанс с раскрытием нового значения слов или проведением беседы на бумаге продолжительностью двадцать минут.

Так, это уже лучше. Среди того хлама, что вы высыпали на бумагу, есть пара неплохих идей – их сто ит исследовать. Однако в последующие три дня у вас не получается выкроить время на фрирайтинг.

Потом это происходит. Вы работаете в своем кабинете, слушая старую версию «Элинон Ригби», как вдруг у вас в голове вспыхивает лампочка. Вы хватаете огрызок карандаша и помятый конверт и за сорок секунд записываете подходящее решение, которое, между прочим, полностью отвергает все возникшие раньше идеи: они, как оказалось, послужили «удобрением» для вашего «цветка». Именно так работает фрирайтинг на практике: он не идеален, но эффективен. Однако некоторые люди выращивают «цветок» при помощи более структурированного подхода к фрирайтингу. Они регулярно занимаются писательством, последовательно, шаг за шагом, ведя своего гения к результату.

Если этот подход привлекает вас, возьмите таймер и письменные принадлежности – сейчас мы примемся за разбор одной из ваших проблем по-научному.

Итак, установите кухонный таймер, скажем, на двадцать минут. По сути, ваша задача – выплеснуть свой разум на страницу. Приступите к разговору с самим собой на бумаге (или на компьютере), от «не прилагай сверхусилий» до того момента, где почувствуете прилив энергии или ощутите наибольшее раздражение.

Забудьте о том, что вам нужны только интересные предложения. Идеи не обязательно должны течь сплошным потоком. Не думайте о грамматике. Если вы неправильно пишете какие-то слова, не придавайте этому особого значения.

Поясните себе, почему пишете об этой конкретной ситуации, причем тем языком, который вы использовали бы при разговоре с умным и внимательным другом.

Вы могли бы сказать:

Я сижу здесь, бестолково стуча по клавишам, потому что у меня иссякли хорошие идеи о том, как снова наладить сотрудничество с Amalgamated Pulley Corporation. Когда-то они были моим основным клиентом, но, после того как департамент закупок возглавил Эми, они больше не звонят мне.

Или же:

Я пообещал Марку, что окажу ему услугу – опробую этот подход к писательству, но это представляется мне дурацкой затеей. Ну ладно, раз уж я пообещал, позвольте мне поведать самому себе о ситуации с портфолио, которая немного смущает меня. Похоже...

Если вы чувствуете нежелание рассматривать ситуацию или использовать данный подход, напишите об этом. Возможно, вы хотите выругаться. Или поговорить, используя доводы рассудка. Исследуйте ситуацию с любой точки зрения, которая вам по душе. Делайте это в течение пяти минут или, при необходимости, дольше, фиксируя факты и свою реакцию на них так быстро, как можете писать. Если вдруг обнаружите, что у вас закончились слова, поговорите с собой на бумаге об отсутствии слов. («Так что еще я могу сказать? Неужели я уже сказал все, что хотел? Думаю, нет. Эта проблема так досаждает мне, что необходимо обдумать другие ее аспекты, которые еще не затронуты. Что это за аспекты? Ага, вот!...») В итоге вы вернетесь к рассмотрению трудной ситуации, даже если вам придется бормотать что-то самому себе об информации, которую вы уже записали.

Теперь, не особо оглядываясь назад, напишите еще кое о чем. Что вам нравится в исследуемом ходе событий? Может, кто-то помогает вам выполнять вспомогательную работу? Или вы приняли ряд толковых решений, которые лишь на время завели вас в тупик? Или благодаря ей вы усовершенствовали какой-то навык? Выясните, где именно ваши мышление, поведение и ассоциации работают на вас.

Пишите без остановок о таких факторах в течение следующих нескольких минут. Вы отвечаете на эти вопросы, поэтому можете взглянуть на ситуацию под иным углом зрения, не в целях позитивного мышления.

Итак, вы изложили ситуацию на бумаге и рассмотрели ее составляющие, которые работают. Следующий раунд писательства сосредоточен на той области, где ваши мысли и действия могут причинять вам вред. Если вам нужно быстро просмотреть написанное раньше, сделайте это, не поддаваясь соблазну пофантазировать или переписать. Вместо этого начните говорить с собой о том, чем вы способствовали возникновению трудной ситуации.

Возможно, вы действовали, исходя из неверных допущений. Или не смогли выполнить обещание, данное самому себе или другим. Вы, вероятно, уже затронули этот аспект на начальной стадии упражнения. Что ж, хорошо. Быстро напишите снова то же, что и несколькими минутами раньше, и продолжите исследовать (в течение четырех-пяти минут), в чем вы могли оплошать.

К этому моменту на ваших страницах полно и логических, и эмоциональных факторов ситуации. Переноса на бумагу свои мысли, вы, возможно, начали двигаться в направлении

возможных решений. Иногда перенести все эти представления и факты из головы на бумагу достаточно для формирования новых, конструктивных ассоциаций, которые раньше выглядели неопределенными.

Если же этого не происходит, продолжите и задайтесь еще одним вопросом: «Какие из ситуаций, с которыми мне доводилось сталкиваться, напоминают эту?» Отвечая на бумаге, подумайте о похожих моментах, имевших место в вашей жизни или в жизни других людей, а также о подобных моментах из художественных произведений или кинофильмов. («Моя ситуация напоминает мне сцену из “Крепкого орешка”, где Брюс Уиллис бросает компьютер в шахту лифта».)

Пусть это воспоминание кажется эксцентричным, однако многие ведущие ученые-когнитивисты, такие как Роджер Шенк, считают его ключом к творческому мышлению. Вы также можете подумать и о метафорических образах из мира природы, науки или искусства, если это поможет. («Я постоянно прибегаю к одному и тому же способу действий, подобно тому как птицы возвращаются в свой район гнездования снова и снова. Почему они делают это? Что полезного можно из этого почерпнуть?»)

Помните: вы здесь не ищете идеальный ответ, а лишь продолжаете «поливать» страницу возможными идеями. Если ситуация вызывает у вас пять различных воспоминаний, запишите все, даже если они противоречат друг другу. Предположим, вы новоиспеченный консультант в поисках работы. Естественно, ваш опыт предоставления услуг невелик (либо его нет вовсе), но вам удавалось заполучить работу иными способами. Напишите о способах, которые представляются вам эффективными применительно к нынешнему моменту.

Если ваши лучшие воспоминания связаны с ситуациями, происходившими не на работе («Это напоминает мне о том, как я занимался составлением школьного ежегодника»), напишите о них. Не бойтесь излагать нелепый дополнительный материал – он может натолкнуть на важную мысль.

До завершения сеанса подведите итог, даже если придется выдавливать его из себя. Основываясь на своих размышлениях в течение последних двадцати минут, что бы вы предприняли?

Возможно, теперь вы видите проблему более отчетливо и понимаете, что не обладаете необходимыми техническими навыками для ее устранения. Однако у вас есть коллега, обладающий такими навыками. Как лучше всего к нему обратиться? Когда вы попросите его о помощи? Как определите, что проблема успешно решена? Если что-то пойдет не так, как намечено, что можно предпринять?

Помните: вы ищете следующий шаг, возможное решение, новый способ. Конечно, еще несколько вечеров писательства, которым вы занимаетесь только для себя, могут дать свежие взгляды, необходимые для поиска хорошего решения. Но, как показывает практика, лучше всего сейчас выполнить конкретное действие, пусть даже незначительное, чтобы при фрирайтинге следующим вечером использовать его результаты.

Этот вид писательства напоминает научный подход, то есть вы:

- наблюдаете;
- формулируете гипотезы;
- экспериментируете;
- фиксируете результаты;
- спрашиваете: «Что дальше?»

Работайте до тех пор, пока не запищит таймер. (За исключением случаев, когда вы чувствуете, что вам серьезно нездоровится, никогда не завершайте сеанс фрирайтинга преждевременно!)

Читателю на заметку

Варьируйте продолжительность сеанса и приемы, которые используете в ходе фрирайтинга.

Поговорите с самим собой, на бумаге, о каком-либо сопротивлении, которое вы ощущаете относительно своей проблемы или самого фрирайтинга. («Мне не хочется этим заниматься, потому что...»)

Вываливание большого количества подробностей и информации на страницу зачастую само по себе приближает вас к решению.

Позвольте написанному в ходе предыдущего сеанса писательства подсказать вам, с чего начинать следующий.

В завершение сеанса поведайте себе о следующем реальном действии, которое вы собираетесь выполнить, отталкиваясь от написанного, даже если это действие – продолжить писать об этом завтра.

Практикум. Напишите за двадцать минут, во-первых, о том, как вы помогаете себе на работе, и, во-вторых, о том, как вы себе мешаете. Во время фрирайтинга вспоминайте идеи и случаи, подобные создавшейся ситуации.

Глава 17 Писательский марафон

Возможно, десятиминутный сеанс фрирайтинга поможет вам в решении проблемы. Но бывают случаи, когда необходимо куда больше времени. Например, вместо десяти минут понадобится шесть-семь часов.

Да-да, я не шучу. Несколько часов.

Негативная сторона – к окончанию почти непрерывного автоматического письма в течение нескольких часов вы ощущаете слабость, зрение затуманено. Позитивная сторона – вы, возможно, получили ответы, до сих пор ускользавшие.

Поскольку этот прием не проходит бесследно ни для организма, ни для разума, я прибегаю к нему только тогда, когда ставки высоки: когда нужно в максимально сжатые сроки подобрать материал для книги, сформулировать конкурентные преимущества для компании клиента или придумать фокусы для шоу.

Начинается писательский марафон с того, что вы определяете тему, открываете чистый документ, устанавливаете таймер на двадцать минут и приступаете к печатанию слов.

Вы будете трудиться несколько часов, но это не повод начинать медленно. К тому же от медленного писательства нет никакой пользы. Поддерживайте хорошую скорость, чтобы внутренний цензор ослабил хватку. По словам Рея Брэдбери, «истина в быстроте».

Двадцать минут истекли, таймер звенит, пора остановиться. Но пока не время отдыхать. Перечитайте написанное и пометьте фразы и концепции, привлечшие ваше внимание.

Если какая-то строка заинтересовала вас – там хорошо сказано или содержится идея, которую можно было бы развить, – подчеркните ее. Если какая-то фраза показалась вам ценным наблюдением, выделите ее жирным шрифтом.

Предостережение: не увлекайтесь подчеркиванием и выделением. Если будете подчеркивать или выделять жирным все подряд, толку не будет. Помечайте фразы и мысли, к которым хотели бы вернуться. Ничего более.

Закончив делать пометки, просмотрите страницу еще раз. Зачем? Чтобы определить, что исследовать далее.

- Видите ли вы мысль, которую хотели бы развить?
- Есть ли тут нераскрытая идея, нуждающаяся в конкретизации?
- Видите ли вы между идеями связь, о которой следовало бы написать?
- Возможно, вы зашли в тупик из-за ошибки в мышлении, ставшей очевидной лишь сейчас, когда вы перенесли умозаключения на бумагу?
- Возник ли у вас вопрос, который можно было бы исследовать?

Вы ищете стартовую, или пусковую, мысль, которую Питер Элбоу назвал «центром тяжести». Не обязательно она должна быть глубокой. Просто нужно начать писать в тот

момент, когда вы почувствовали прилив энергии, в тот момент, когда что-то интригует, восхищает или раздражает вас.

Давайте рассмотрим несколько примеров пусковых мыслей.

Предположим, вы хотите диверсифицировать консультационный бизнес по вопросам управления. Первые двадцать минут вы писали о своих услугах и о сотрудничающих с вами организациях.

Перечитывая текст, вы отмечаете: несмотря на то что за все эти годы вы предоставляли клиентам различные услуги, четыре основных клиента обращались к вам за предоставлением одной и той же услуги – ведение мероприятия для большой группы. Интересно! Для вас это новость.

Соответственно, для следующего двадцатиминутного сеанса пусковой мыслью может быть одна из предложенных фраз:

«Какой аспект работы с большими группами привлекает моих основных клиентов?»

«Как диверсифицировать бизнес на основе работы с большими группами?»

«Помимо того, что у них есть потребность в консультанте, работающем с большими группами, чем еще похожи четыре основных клиента? Как я с помощью этой информации мог бы привлечь других клиентов, подобных им?»

«От чего бы я отказался, если бы сделал работу с большими группами ключевой составляющей своего бизнеса?»

Все эти возможности сформулированы в виде вопросов. Но стартовую мысль можно оформить как простое декларативное утверждение: «Я хочу исследовать все способы сделать работу с большими группами ключевой составляющей своего бизнеса».

Сформулировав пусковую мысль, зафиксируйте ее в голове, установите таймер на двадцать минут и начинайте писать.

Как всегда, следуйте велению разума. Если хотите, можете и дальше не выходить за рамки темы, а можете выйти за рамки. Получайте удовольствие от процесса. Будьте непочтительным, дерзким, скандализируйте. Просто вернитесь к проблеме, которую хотите в конце концов решить.

Двадцать минут истекли, таймер пищит, пора остановиться. Перечитайте написанный текст и подчеркните или выделите жирным шрифтом фразы, привлекающие внимание. Найдите новую стартовую мысль. Повторите все сначала.

Так и происходит писательский марафон. Вы выполняете двадцатиминутные «подходы», перемежаемые поисками пусковой мысли, снова и снова, пока не выбьетесь из сил. Два часа – неплохо. Шесть-семь часов – еще лучше. Почему?

Вам нужно прочистить мозг. Необходимо, чтобы он добрался до фактов, мнений, людей, историй, сцен, подробностей и идей. При этом вы будете «сжигать» обязательное поверхностное мышление, от которого нельзя уйти, ведь оно служит своеобразной линией партии. Ваш разум будет вынужден начать двигаться к ней. Именно это необходимо.

Чтобы марафон был эффективным, возьмите на вооружение боевой клич Эзры Паунда: «Сделайте это по-новому!» Каждый раз при формулировании пусковой мысли следите за тем, чтобы она ориентировала на новое направление. Подчеркиваю этот момент снова и снова. Вам не нужно просто повторять то, что вы уже написали: если вы кликнули по «Сохранить», написанное будет присутствовать на жестком диске сколько угодно долго. Зачем же дублировать его?

Вам нужно нечто новое. Заставьте себя направиться в неисследованные воды, даже если это представляется неестественным или некомфортным. Стремитесь к новизне и неопределенности; двигайтесь в сторону беспокойства. Заставьте себя писать и думать в манере, обычно вам не присущей. Переступите границу территории, где вы пишете о том, что знаете. По утверждению Рона Карлсона, «получать то, чего ожидали, не очень хорошо».

К завершению писательского марафона у вас, вполне вероятно, родится несколько решений, которые можно опробовать, а также множество страниц с фразами и стратегиями – их вы используете при обдумывании других ситуаций.

Если вам интересны приемы, подобные писательскому марафону, прочитайте главу «Петлеобразный процесс писательства» в книге Питера Элбоу *Writing With Power*. Он делится замечательными мыслями о том, как дезориентировать мышление, чтобы оно стало продуктивным.

Читателю на заметку

Непродолжительный сеанс фрирайтинга поможет вам найти ответы. Но чтобы получить действительно свежие мысли, попробуйте выполнить серию таких сеансов общей продолжительностью в несколько часов. Позаботьтесь о том, чтобы каждый сеанс начинался в новом направлении – даже если оно представляется неестественным и сложным.

Практикум. Посвятите утром два-три часа фрирайтинга идее, которую вы очень хотите исследовать. Во время работы не отвечайте на телефонные звонки и не отвлекайтесь на входящие электронные сообщения.

Глава 18 Усомнитесь в себе

Один мой друг-консультант считает, что у меня редкое заболевание «идеяфория»: интересные идеи приводят меня в состояние радостного возбуждения. Более того, хорошая идея так захватывает меня, что мое тело часто выдает невидимое возбуждение разума. Если бы вы заглянули в мой рабочий кабинет, то обнаружили бы, что я раскачиваюсь в кресле, похлопываю ладонью по ноге и что-то лихорадочно бормочу – все это я делаю во время «переваривания» особенно впечатляющей мысли.

До сих пор, описывая чудеса фрирайтинга, я позволял своей идеяфории беспечно скакать по страницам этой книги. Да, я говорил: если вы будете регулярно заниматься фрирайтингом, с вами будут происходить удивительные вещи и на работе, и в личной жизни. В своем искреннем стремлении убедить читателей в его преимуществах я, возможно, сформировал представление, что такое писательство – сплошной танец блистательных идей. Если у вас сложилось именно такое впечатление, прошу прощения.

В действительности в написанном вами тексте ваше мышление может проявиться как с лучшей, так и с худшей стороны. Помимо этого, в ваших текстах можно увидеть и безуспешные попытки зацепиться хоть за что-нибудь, побуждающие вас схватиться за голову обеими руками.

Короче говоря, фрирайтинг время от времени будет напоминать вам, что вы не всегда так умны и продуктивны, как думаете. (Наверное, вы уже не рады, что купили эту книгу...) Вы даже обнаружите, что устаете физически и морально от собственных мыслей и действий.

Но, погодите, у меня есть и оптимистичная новость! Те самые тексты, которые вы считаете своим фиаско, как ни парадоксально, содержат в себе и спасение. Изучая фрагменты, где ваши мысли иссякали, а работа стопорилась, можно натолкнуться на важные показатели необходимости изменений.

Пояснение этому любопытному явлению – изменениям, проистекающим из отвращения и однообразия, – я впервые услышал во время беседы с британским поэтом и лектором Дэвидом Уайтом.

Я знаю, что Дэвид Уайт может побудить вас провести переоценку всей своей жизни декламированием одной-единственной стихотворной фразы. Это качество, несомненно, замечательное, не сделает большинство поэтов востребованными в корпоративной среде, но Дэвид – исключение. Его телефон звонит круглый год: все время поступают предложения от транснациональных компаний, наслышанных о его умении поэзией вызывать изменения в деятельности сотрудников и функционировании рынков.

Когда Уайт выходит на сцену на корпоративном мероприятии, он старается сделать две вещи: пробудить у людей интерес к поэзии и убедить их в том, что стихи помогают завязать серьезную деловую беседу.

Например, Уайта приглашают в компанию X. Ему организуют встречу с руководящими работниками, где обсуждается жизненно важная проблема, в том числе и то, почему руководство не может решить вопрос в рабочем порядке.

Выслушав присутствующих, Уайт декламирует стихи (из произведений Данте, Колриджа, Уильяма Карлоса Уильямса или другого из нескольких сотен других поэтов, чьи произведения остались в его памяти) и предлагает рассмотреть проблему сквозь призму метафорического языка стихотворения. Таким образом, проблема, связанная с дисциплиной сотрудников, пропускается через бодрящие образы, скажем, «Беовульфа», а неопробованная маркетинговая возможность окунается в соленый символизм «Поэмы о старом моряке».

Неожиданно для самих себя работники компании X начинают обсуждать вопрос так, как ранее им не представлялось возможным, и в итоге приходят к четкому видению, трансформирующемуся в действенную деловую практику. О реакции на свой прием поэт говорит следующее: «Люди приходят в радостное возбуждение, обретая язык для описания качеств и явлений. Теперь у них есть фразы и выражения для поиска решений в сложных ситуациях».

Уайт доносит до руководителей мудрость поэтов прошлого, чтобы создать атмосферу осуществимости в ориентированном на итоговый результат мире корпоративного работника XXI столетия. Он понимает: даже сложные проблемы глобального характера можно решить, когда люди начинают говорить несколько иначе, чем обычно.

Для чего я вам все это рассказываю?

Уайт по своему опыту знает, что новый язык и образы заставляют людей иначе взглянуть на сложную ситуацию; ему также известно, что стереотипные мотивирующие факторы не всегда самые эффективные инструменты порождения изменений. Он поведал об этом в качестве отступления от темы, когда мы беседовали с ним о написании стихотворений.

Я. Вы обожаете творчество многих поэтов, таких как Колридж, но при этом стараетесь писать по-своему. Как у вас получается не позволять своим образцам вплестаться в ваш неповторимый писательский голос?

Уайт. Начинается все с подражания, ведь вначале не знаешь, как сделать это [создать стихотворение]. Поэты создают поразительные вещи. Ты находишь те, которые тебе нравятся – нет абсолютно ничего плохого в том, чтобы писать произведения, как две капли воды похожие на творчество Теда Хьюза, Симуса Хини или Рильке, – и просто пишешь и пишешь, обретая свой голос. В конце концов, осознаешь, что ты уже пишешь не так, как Рильке или Хини, что есть один голос, который, по словам Мэри Оливер, «постепенно признаешь своим».

На самом деле это общепризнанный способ выработать свой голос – подражать другим, пока не устанешь от подражания.

Поэтическая тренировка по большей части сводится к уставанию от себя, я убежден в этом. Устав от самого себя, начинаешь меняться. Видите ли, даже если ты зашел в тупик в жизни, если можешь точно описать, как именно попал туда, то моментально осознаешь, что больше нет сил идти этим путем. Так что одно только точное описание словами, точное воссоздание на бумаге того, как ты очутился в тупике или оказался отверженным, открывает дверь к свободе.

Слова Уайта (точнее, некоторые из них) отдавались в моей голове гонгообразными отзвуками. «Устаешь», «тупик» и «отверженный» не входят в число мотивационных слов, которые обычно используют деловые люди в своих искусных методологиях, призванных вызвать изменения, однако Уайт употребил их. Эти слова представлялись такими банальными, такими малозначительными, такими эгоистичными – но вместе с тем такими точными! Итак, возникает следующий вопрос: как выявлять эти элементы усталости в своей трудовой жизни и находить в них пользу?

Исходя из собственного опыта, а также из фрирайтинга слушателей, читавших мне свои работы, могу выделить несколько характерных фрагментов, где таится усталость (их при желании вы можете отыскать и в своих текстах).

– Вы постоянно возвращаетесь к одним и тем же мыслям («Мне нужно побыстрее завершить X»).

– ...к одним и тем же людям («Джанет поможет найти выход из этой ситуации»).

– ...к одним и тем же образам или метафорам («Этот рынок подобен дезодоранту в форме карандаша»).

– ...к одним и тем же выражениям (выражение «всерьез взяться за работу» встречается у вас сорок два раза).

– Вы проходите обычные, но неприятные сцены так быстро, как только можете («Сегодня я сделал всю эту тошнотворную бумажную работу»).

– Вы все время критикуете себя («Совершенно очевидно: я ни на что не годен»).

– Вы все время критикуете других («Совершенно очевидно: Барни ни на что не годен»).

– Вы считаете, что испробовали все возможные решения и ни одно из них вам не подходит («Вот десятый и последний способ, который, я уверен, тоже не сработает»).

– Вы полагаете, что в конкретной ситуации ничего нельзя сделать («Это безнадежно»).

– Когда вы читаете свою работу вслух (самому себе), то по какой-то непонятной причине спотыкаетесь или запинаетесь на месте X.

Теперь, пожалуйста, не нужно просматривать страницу или две своего фрирайтинга и, увидев один из этих симптомов, восклицать: «Черт возьми, я так и знал! Я устал!» Или, что еще хуже, начинать новую страницу фрирайтинга и «неумышленно» вводить в текст один или несколько из этих симптомов, а потом делать «поразительные» открытия.

Уставание от самого себя – это не прием, который нужно тренировать, как, например, обращение к новому потенциальному клиенту по имени в течение всего разговора с ним. Вы просто должны осознавать, что оно существует – и может таиться неподалеку, так как вы игнорируете его мотив.

Если вы обнаружили следы усталости, постарайтесь понять, как они проникли в вашу жизнь. Если такие следы не видны на странице, не ползайте на коленях, пытаясь выискать их.

Что делать, если вы обнаружили один из этих симптомов или, возможно, симптом, не упомянутый мною? Поначалу – ничего. Уставать, терять интерес и испытывать отвращение свойственно человеку. Иногда лучший способ справиться с усталостью – позволить себе быть усталым.

Но как определить, что признаки деструктивной усталости или конструктивного продвижения по ровной поверхности присутствуют в вашем тексте? Чтобы ответить на вопрос, предлагаю вернуться к моей беседе с Дэвидом Уайтом.

Если вы помните, он сказал:

Видите ли, даже если ты зашел в тупик в жизни, если ты можешь точно описать, как именно попал туда, то моментально осознаешь, что больше нет сил идти этим путем. Так что одно только точное описание словами, точное воссоздание на бумаге того, как ты очутился в тупике или оказался отверженным, открывает дверь к свободе.

Зарубите себе на носу слово «именно». Это слово – лучший друг того, кто занимается фрирайтингом. Если вы пишете, как именно провалился проект, как именно зашли в тупик переговоры, как именно пробуксовывает ваша карьера, происходит чудо: мышление становится ясным. Возможно, это происходит только после нескольких походов к колодцу автоматического письма, но зато оно подобно потоку воздуха, ворвавшегося в только что открытое окно.

Эта очищающая ясность указывает целый ряд направлений. Возможно, вы поймете, что действительно устали и вам нужны изменения – и получите примерный план. Или поймете,

что идете по противной ровной поверхности и вам нужно только упорно продолжать двигаться вперед. Но как совершить это магическое действие под названием «Написание статьи по теме»?

Читателю на заметку

Если вы преобразуете свое искреннее мышление в слова на бумаге, то увидите, что можно изменить.

Практикум. Напишите за десять минут о ситуации, изнуряющей вас физически и морально. Не пытайтесь найти решение в ходе самого сеанса, просто очень подробно изложите факты.

Глава 19 Не отступая от темы

Я мог бы попросить вас прямо сейчас написать, от чего именно вы устали и как именно зашли в тупик. И если бы я дал вам такое задание, знаете, что бы вы написали? Небылицы.

Попросить вас рассказать о своей ситуации со строгой, хирургической точностью – это все равно что начертить на земле круг диаметром полметра и попросить парашютиста приземлиться в его центр.

Во-первых, никогда точно не знаешь, что мотивирует тебя самого – что уж говорить о факторах мотивации других.

Во-вторых, уставание происходит в течение какого-то времени; озадачить вас изложением только основных моментов давней проблемы с целым рядом аспектов было бы неправильно.

В-третьих, попросив кратко описать ситуацию, я лишил бы вас возможности найти из нее выход – обдумать как следует, рассмотреть под разными углами зрения, чтобы внезапно вам открылись мириады ранее невидимых ракурсов.

Следовательно, оптимальный способ писать «точно» об усталости – это не трудновыполнимая работа по преобразованию мыслей в режущий лазер точности. Это вываливание на бумагу нескольких килограммов слов, слов, которыми вы живете, когда их пишете.

Чтобы вам было понятнее, приведу пример. Как-то в середине 1960-х, задолго до того как у Тома Вульфа в голове возникло первое предложение «Нужной вещи» или «Костров амбиций», он силился найти подход к особенно нетрадиционной статье для журнала, которую жаждал написать.

Вульф хотел создать портрет одного автомобильного дизайнера, специализировавшегося на переделке автомобилей и их разработке под заказ. Этот человек рассудительно и со вкусом подходил к своему не вполне обычному ремеслу. Вульф понимал, что материал должен быть интересен широкой аудитории, но не знал, как его написать.

Между тем срок сдачи статьи неумолимо приближался. Осознавая это, журналист позвонил редактору и признался, что устал и пребывает в отчаянии. Вот что пишет Вульф об этом разговоре:

«Хорошо, – ответил он [редактор журнала], – напечатайте свои наброски и вышлите их мне, а я, так и быть, поручу статью кому-то другому». Так что примерно в восемь вечера я стал переносить свои конспекты в форме памятной записки, которая начиналась словами «Уважаемый Байрон» [имя редактора]. Начал я с того, как впервые увидел машины, изготовленные по заказу, в Калифорнии. Я просто записывал все подряд... По прошествии пары часов, стуча по клавиатуре, как сумасшедший, я почувствовал: что-то происходит... Что именно, мне помогли понять сами подробности, которые я записывал.

После нередактированного сеанса писательства продолжительностью восемь с половиной часов изнуренный, но довольный Вульф переслал «записи» в журнал, где быстро удалили слова «Уважаемый Байрон» и опубликовали все сорок девять страниц (а не двухстраничную статью, как предполагалось изначально). Так родился неповторимый стиль одного из лучших в мире авторов.

Та часть этой истории, где говорится об успешной публикации материала, для нас, понятное дело, не представляет особого интереса. Нам следует сосредоточить внимание на маниакальном, безостановочном писательском стиле Вульфа и тех принципах, которые он положил в основу своего стиля. Давайте рассмотрим подробнее такие аспекты: аудитория памятной записки Вульфа, его фраза «записывал все подряд» и бережное отношение к подробностям.

Аудитория

Под аудиторией я подразумеваю человека, которому Вульф адресовал свою памятную записку, – Байрона Добелла, главного редактора журнала *Esquire*. Следует ли вам адресовать свои тексты Добеллу (или другим известным редакторам) в надежде, что ваш стиль произведет фурор в литературном мире и вознесет вас на ведущие позиции в списках бестселлеров? (Конечно, скорее всего, вы ответите «да», но предположим, что вы сказали «нет».) У подавляющего большинства ваших текстов не будет другой аудитории, кроме вас самих – и именно так и должно быть. Ваш фрирайтинг конфиденциален, предназначен только для ваших глаз, и нужно набрасываться с кулаками на любого, кто вздумает взглянуть на ваши мысли. (Если же вы хотите часть своих работ сделать достоянием общественности, позже мы решим, как это сделать.)

Но что, если вам попробовать направить свои мысли на кого-то другого, даже если этот «кто-то другой» никогда не видел ваших текстов? Как вы считаете, такая игра разума окажет влияние на направление ваших идей? Окажет, даже не сомневайтесь!

Попробуйте выбрать какую-то тему, в которой вы считаете себя специалистом. Теперь, если бы я попросил вас выступить с 250-секундной речью по данной теме перед аудиторией, состоящей исключительно из хирургов, как вы подкорректировали бы свою информацию, чтобы сделать ее интересной для слушателей? Даже если материал трудно адаптировать для конкретной группы (как, например, заинтересовать рассказом об оригами врачей–кардиологов?), вы будете выступать перед высокообразованными людьми, что, несомненно, окажет влияние на ваше выступление.

Теперь предположим, что вам предстоит выступить перед группой учеников-старшеклассников. Конечно, они могут быть очень умными и сообразительными, но вряд ли вы будете произносить перед ними речь, предназначенную для хирургов, не так ли? Придется кое-что изменить. И, внося изменения, вы станете преподносить материал иначе, ориентируясь на характеристику данной группы людей.

Так что опробуйте эту идею с разными аудиториями в своем фрирайтинге, особенно когда пытаетесь точно писать о ситуации с усталостью (это почти то же, что и проведение беседы на бумаге, только здесь ваши слушатели не произносят ни слова, но добросовестно вам внимают). Вульф определенно увидел свой материал иными глазами, потому что магнетическая сила слов «уважаемый Байрон» оказывала неослабевающее влияние на его мысли. Фрирайтинг приведет к появлению новых бороздок в мозге, если ваша работа (в форме письма, которое вы никогда не отправите) адресована к вашему начальнику, супругу (супруге), другу, врагу, контролеру, продавцу, маркетологу, работнику склада, вахтеру, любимому актеру, ненавидимому актеру или историческому деятелю. Если вы предпримете искреннюю попытку изменить аудиторию в порядке эксперимента, то будете писать и писать о различных неисследованных взглядах.

Записываем все подряд

Так как Вульф не имел четкого представления о том, как создать материал об автомобильном дизайнера, и не знал, что существенно, а что нет, то «изрыгал» на бумагу все, что приходило в голову (сорок девять страниц, помните?). Иными словами, по его собственному выражению, «записывал все подряд». Что же журналист имел в виду, употребляя слово «записывал»? У меня это слово ассоциируется с образом бухгалтера, прилежно вписывающего очередную цифру в большую коричневую кожаную бухгалтерскую книгу и при этом не особо задумывающегося, просто выполняющего соответствующее движение рукой. Думаю, именно это и делал Вульф, и именно так следует поступать и вам. Изучая свою ситуацию с усталостью, записывайте (переносите на бумагу) все, что приходит в голову, даже если это не имеет отношения к проблеме. Если хотите оценить свои записи, делайте это, но ничего не вычеркивайте, не критикуйте себя без веских оснований и не прекращайте формулировать мысли должным образом.

Рассматривайте этот метод как эвристический, побуждающий вас выражать словами то, что словами еще не выражено. Бухгалтер не может изменить цифру, которую вписывает в бухгалтерскую книгу, только потому, что она ему не нравится, и вы тоже не можете изменить возникающие у вас мысли. Осудите их, если хотите, в своем следующем предложении, но не изгоняйте.

Подробности

До сих пор я говорил, что, согласно Дэвиду Уайту, «точное» описание ситуации, морально изнурившей вас, поможет ее изменить – либо при помощи внимательного отношения к ее аспектам, признания вами ее существования, либо при помощи явных стратегий рождения изменений с целью разрешения. Я также говорил, рассматривая подход Тома Вульфа к подобной проблеме, что оптимальным способом точного описания ситуации является не использование аккуратного, отредактированного языка, а задействование новых аудиторий, которые помогали бы вам приобретать свежие взгляды, и записывание всех мыслей, приходящих на ум. Теперь я хочу сделать акцент на самой красноречивой фразе в приведенной выше выдержке из Вульфа – «Что именно, мне помогли понять сами подробности, которые я записывал».

Подробности обычно не очень жалуют. Когда мы говорим «уделяй должное внимание подробностям», это звучит почти как упрек, как предостережение, чтобы мы полностью сосредоточились на работе и не напортачили где-нибудь, как уже бывало неоднократно. Однако более тщательный взгляд на вещи обнаруживает парадоксальную простоту и сложность, которые делают почти все восхитительным, если не прекрасным.

Последнее утверждение достаточно абстрактно, а потому может «улететь» со страницы, как нечаянно выпущенный воздушный шарик, и нужно вернуть его на землю. Позвольте мне пояснить суть вот как. Предположим, вы работаете маркетологом в издательстве. В ваши обязанности входит рассылка клиентам электронных сообщений с информацией о фигурировании книг вашей компании в материалах СМИ. Это представляется делом важным, но по большей части информация, которую вы обычно рассылаете, довольно пресна: краткое упоминание книги в региональной газете или ночная радиопередача с участием автора. Поэтому вы, особо не торопясь, переключаетесь на другие проекты, вместо того чтобы сосредоточиться на подробностях, необходимых для составления заслуживающего доверия электронного сообщения. Ваше бездействие в итоге порождает дальнейшее бездействие, пока вы не обнаруживаете, что уже не в силах даже кликнуть мышкой.

Во время энергичного сеанса фрирайтинга вы обращаетесь к этой проблеме с усталостью, называя ее штангой, которая врезается в плечи и отягощает вас в течение всего дня. В качестве эксперимента вы решаете, что поскольку книги компании не становятся

более интересными, а их авторы – более популярными, вы будете исследовать способы «оживить» свои электронные сообщения и создать какую-то ценность для себя и клиентов.

Вы посещаете сайт книжного магазина, сайт библиотеки и поисковый сайт и находите несколько материалов о том, как придать изюминку электронным сообщениям. С ручкой наготове вы подчеркиваете информацию о том, как пробудить у читателя интерес и поддерживать его в течение всего времени чтения письма. Перепортив кучу бумаги, вы наконец составляете письмо – лучше тех, что писали ранее. Вы рассылаете его и потом делаете еще одну вещь. Не все еще ознакомились с вашим посланием, но некоторые уже прочитали его. Вы связываетесь с этими людьми и интересуетесь, какая информация им нужна для того, чтобы «раскрутить» книги вашей компании.

Один из владельцев книжных магазинов говорит о том, что есть чаты на темы, освещаемые в книгах вашей компании; вероятно, вы могли бы изучить вариант с прямым маркетингом в отношении этих групп. Вы встаете из-за рабочего стола, чтобы пойти купить новые книги, сделать несколько телефонных звонков и провести ряд экспериментов.

Вы обнаруживаете, что благодаря фрирайтингу и своей деятельности в реальной жизни вы перестали думать о ситуации с усталостью; вы переместили ее в папку «Скука» своего разума, где она сейчас и пребывает. Углубившись в подробности того, что заставило вас скучать, и поразмыслив, как вы могли бы использовать скуку в качестве начальной точки для нового направления, вы снова воссоздали эту ситуацию, только теперь заставили ее работать на вас.

Надеюсь, я ясно дал понять, что писательство о чем угодно в подробностях переводит тему из абстрактной категории (автомобиль) в материальную реальность, где разум уже может постукивать по ней своими костяшками (красный Firebird с черными кожаными сиденьями и американским флажком на антенне, полощущимся на ветру).

Прежде чем вы включите ноутбук и займетесь фрирайтингом по этой главе, ознакомьтесь с кратким перечнем рекомендаций касательно «точного» писательства.

– Начните записи с аспекта проблемы, представляющего для вас наибольшую головоломку. Спросите себя, в чем здесь загвоздка.

– Запишите нынешние мысли о ситуации, а также то, что вы думали, когда она возникла. В чем отличие и почему оно есть?

– Прокрутите ситуацию в голове и убедитесь, что вы включили всех, кого она затронула.

– Когда вы пытаетесь анализировать поведение других людей, пишите об их видимом поведении; мы часто считаем, что знаем, что думают другие, однако это не так.

– Если вы испытываете трудности с воссозданием ситуации на бумаге, последуйте совету Питера Элбоу, который говорит своим слушателям: «Чтобы слова пришли к вам, увидите что-то». То есть вы должны мысленно перенестись в ситуацию, ощутить ее. Вам нужно увидеть, услышать, пощупать, понюхать и попробовать момент на вкус и передать свои ощущения максимально живым, точным языком. Возможно, теперь, когда благодаря фрирайтингу вы обрели иные взгляды на вещи, вы найдете возможный ответ, ускользавший от вас поначалу.

– Не следует воспринимать вашу ситуацию с усталостью как нечто, что необходимо «решить». Возможно, нужно довести ее до логического завершения. А может, она разрешится сама.

– Спросите себя, вы действительно опробовали некое решение или же лишь думаете, что знаете, что из этого получится. Мы часто убеждены, что опробовали варианты, которые разум преждевременно отверг.

Читателю на заметку

Точное писательство – проникновение в самую суть важного вопроса – является собой вываливание на бумагу слов, которые искренне и наглядно отображают все, что вы думаете, видите и ощущаете в отношении этого вопроса. Изнурите себя в

процессе работы: присутствие усталости позволяет надеяться, что часть написанного прозвучит искренне и наведет вас на решение.

Используйте разные аудитории как сосредотачивающую силу при фрирайтинге.

Самый верный способ быть искренним в своем писательстве – использовать множество материальных подробностей и кухонных описаний того, о чем вы думаете. Если разум говорит вам писать X, пишите X, даже если написать Y имело бы больший смысл с точки зрения логики.

Практикум. Напишите за десять минут о некой паршивой ситуации, но, прежде чем начинать, адресуйте текст кому-то, кого она также затронула (пусть это будет, к примеру, «уважаемая Шерон»). Пишите для этого человека со всеми подробностями, вываливая на страницу как можно больше информации. Когда таймер запищит, выполните еще один десятиминутный сеанс писательства об этом случае, но теперь адресуйте текст тому, кого затронула одна из ваших более приятных ситуаций. Дает ли вам сосредоточение на этом человеке иной взгляд на сложную проблему?

Глава 20

Извлекайте пользу из деловой книги

Из этой главы вы узнаете, как изучать деловую книгу и как превратить ее потенциально ценные концепции в собственные озарения, соглашаясь и споря с ними на бумаге в процессе фрирайтинга. Если идеи книги эффективны, у вас появится понимание и даже представление о том, как опробовать их в повседневной жизни. Если же изложенные идеи никуда не годятся, вы только выиграете, доказав их несостоятельность. Нужно активно взаимодействовать с материалом и приводить его в движение. Это ключ к данной главе, к данной книге и к данному подходу.

Итак, вам нужна деловая книга с интригующим основным посланием, книга, которую вы захотите прочитать вдумчиво. Нет смысла мучить себя отвратительным чтением. Читая книгу, можете черкать в ней и писать свои замечания. Не сто ит относиться к ней слишком уважительно; прорабатывайте ее в соответствии со своими потребностями. Когда попадаете предложение, на котором вы останавливаетесь, абзац, заставляющий задуматься, или факт, к которому вы, возможно, захотите вернуться, выделите его, чтобы потом без труда найти.

Вы собираете заинтригованный вас материал, на который реагирует ваша «интуиция паука». Помечаете фрагменты, представляющиеся вам неординарными. Помимо этого ваша пишущая ручка должна быть настороже, чтобы отметить интересные идеи автора, даже если стиль произведения и не предполагает такой работы.

Если при чтении у вас возникают вопросы, которые хотелось бы задать автору, записывайте их на полях. То же касается и ваших мыслей. Не забывайте записывать мысли на бумагу, не полагайтесь на свою память. Даже если кажется, что столь блестящая идея сохранится в памяти навсегда. Не сохранится. Лучше запишите ее на странице, пусть даже поверх текста. Кстати, не скупитесь на подчеркивания: если вы не сохраните для себя живой материал книги сейчас, он станет мертвым для вас, как только вы ее закроете. В этом плане я реалист. В жизни достаточно того, что хочется прочитать, узнать и сделать, а потому, если только книга не особенно ценна для вас, в следующий раз вы, скорее всего, лишь пролистаете ее, чтобы просмотреть выделенные места. Остальной текст, вероятно, вас не очень заинтересует.

В какой-то момент проработки вы получите книгу, содержащую тысячи слов, ничего не значащих для вас, и несколько слов, над которыми следует задуматься. Возможно, вы захотите прочитать всю книгу, прежде чем приступить к фрирайтингу. Скорее всего, при встрече с интересной темой начнут функционировать автоматизмы, которые заставят на время забыть о чтении. Не препятствуйте: вырвите интересный фрагмент из книги или

перепишите его своими словами, прикрепите лист на монитор и посвятите от десяти до двадцати минут фрирайтингу с воодушевлением и непрекращающейся выдачей мнений.

Позвольте привести пример того, о чем я сейчас говорю. Я только что открыл свой фрирайтинговый файл по книге «Интеллектуальный капитал» Уильяма Дж. Хадсона и теперь просматриваю страницы, где запечатлены интерес и восхищение взглядами автора, а кое-где даже испуг. Вот один отрывок из книги и мой ответ на него.

Напрасно надеяться, что мир можно упрощенно свести к нескольким дискретным предложениям, называемым трендами или мегатрендами. Мир ничем вам не обязан. Он не обязан преклоняться перед человеческим интеллектом. И убежденность, что вы вот-вот овладеете «главными идеями», может не позволить вам увидеть то, что вы в состоянии сделать – незначительно опередить своих конкурентов (в самый нужный момент).

О чем Хадсон говорит здесь? Думаю, вот о чем: мир нелепо (но целесообразно) состоит из процессов, функционирующих в условиях напряженного взаимодействия друг с другом. Считать, что мы можем описать такую сложную систему при помощи нескольких слов (основа мегатренда), равносильно проявлению высокомерия, даже заблуждению.

Эти процессы не замедляются и не упрощаются, чтобы мы могли изучить и классифицировать их. Они просто существуют. Просто некоторые вещи в жизни непостижимы; это не значит, что мы должны оставить попытки постичь мир или «проглотить» все заявления и грандиозные прогнозы; это лишь означает, что нужно осознать: наши заявления почти наверняка скрывают от нас большую часть картины.

В последнем предложении этого отрывка Хадсон говорит: «То, что мы можем сделать – незначительно опередить конкурентов». Если я правильно понял, здесь подразумевается, что когда мы осознаем, что мегатренды, по сути, не позволяют нам увидеть происходящее вокруг, мы все же можем при помощи имеющихся у нас знаний и суждений сделать то, что нам нужно, причем чуть раньше конкурентов.

Мог ли Хадсон ошибаться? Не знаю. Мне тяжело с ним спорить.

Я всегда считал, что люди, делающие долгосрочные прогнозы, кормят вымыслом публику, но делают это под видом предоставления правдивой информации. Лучший способ опровергнуть Хадсона – сказать следующее: «Если вы заявляете о тенденции даже самому себе, а затем предпринимаете определенные усилия, чтобы сделать ее реальностью, она может стать реальностью. В таком случае прогноз представляет собой инструмент созидания». Если бы я сказал, что, по-моему, все больше людей посещают театры, а потом построил бы театр и извлек выгоду из этой тенденции, приложив огромные усилия, чтобы завлечь посетителей в этот театр и сделать его успешным, наверняка мое заявление посчитали бы сбывшимся пророчеством. Креативным введением в заблуждение, помогающим мне. К этому, пожалуй, следует стремиться.

Как я мог бы использовать эту идею? Не все, что приходит в голову, обязательно должно получить практическое применение. Но если я заставлю себя рассмотреть эту идею через прагматичные очки, мне будет проще вспомнить ее, когда она может мне понадобиться. Итак, мой ответ: не кричу о тенденциях на каждом углу, но, возможно, иногда воздействую на мир так, будто некоторые тенденции – или, как я их называю, допущения – верны.

Например, я знаю: если какой-то клиент несколько раз делал мне заказ на двести долларов, я рассматриваю его как двухсотдолларового клиента и отношусь к нему соответствующим образом – как к малозначимому. Я не слишком часто предоставляю ему специальную информацию, не засиживаюсь допоздна на работе, чтобы помочь ему, и т. д. Мои действия, по сути, способствуют тому, чтобы темпы роста этого клиента оставались низкими. Если бы я просмотрел свой список клиентов и пометил тех, которым моя работа обеспечивает стабильно невысокий доход, то мог бы попробовать поэкспериментировать – сказать этим людям, что готов принять у них заказ на две тысячи долларов. У меня такое чувство, будто я пытаюсь преобразовать слова Хадсона в некую концепцию самопомощи, а не

использовать их применительно к взаимодействию с миром, что подразумевал он. Но позвольте мне напомнить себе, что и наблюдатели за трендами, и я думаем, что наше представление о мире правдиво, и мы знаем, как он будет вести себя, тем не менее наши допущения и прогнозы могут быть абсолютно неверными.

Хотите еще один пример? Вот моя попытка придать некое индивидуальное значение абзацу из книги Филипа Кросби *The Absolutes of Leadership*:

Если качество определяется более традиционными понятиями, такими как «добродетель» и «удовлетворение», никто не понимает, что оно означает. Качество в таком случае становится чем-то вроде «пойму, когда увижу». Люди спорят о том, насколько хорошим должно быть что-то. А хотелось бы, чтобы люди обсуждали требования и руководствовались при этом конкретикой, а не эмоциями.

Я знаю, что в последнее время с новой силой разгорелись споры о «качестве», а также вокруг обоснованности этой концепции. (Ух ты, я пишу языком политических обозревателей. Некоторые темы обязывают к этому.) История знает случаи, когда компании – лауреаты премии качества Малкольма Болдриджа становились банкротами всего через несколько лет после того, как демонстрировали, что являются большими специалистами в сфере управления качеством. Прав был Кросби, когда говорил, что людям следует руководствоваться «фактами, а не эмоциями» (хотя «эмоции» здесь не совсем правильное слово).

Пока люди предпочитают использовать абстрактные обобщения («Мне нравится этот способ ведения бизнеса, потому что он неплохой»), обсуждать просто нечего. Аналогично, если я говорю что-то неоднозначное, например: «Процесс X следует выполнять быстрее», это лишь отправная точка для усовершенствования процесса X.

В связи с этим может возникнуть ряд вопросов. Итак, процесс X следует выполнять быстрее? Быстрее? Насколько быстрее? Что вы имеете в виду? Почему он должен протекать быстрее? Заметят ли наши клиенты это ускорение? Не потребует ли ускорение процесса X задействования ресурсов, предназначенных для другой составляющей нашего бизнеса, что может пойти ему во вред? А если мы вообще не будем брать во внимание процесс X? Благоприятно ли повлияет усовершенствование процесса X на другие процессы? Каким образом мы ускорим процесс X? Каковы десять способов усовершенствования процесса X? Какой из этих десяти способов наиболее привлекателен и почему? Если мы внедрим один из этих способов, как определить, что он работает? Как мы сможем сделать этот новый способ постоянной составляющей процесса X? Если нам придется удалить это усовершенствование из процесса X, как объяснить это нашим клиентам? Если мы удалим это усовершенствование, как объясним наше решение другим? Если усовершенствование будет работать, как использовать его в других составляющих нашего бизнеса?

Я уже слышу и вижу, как вы с выпученными от страха (или удивления) глазами вопрошаете: «Марк действительно собирается ответить на все эти вопросы?» Конечно же, нет!

Не нужно выполнять лишнюю работу, формулируя бесчисленное число вопросов. Все эти вопросы вполне разрешимы, и на большинство из них следует дать ответы, даже если они будут состоять только из одного или двух предложений. Главное во время фрирайтинга – сражаться с темой там, где она содержит для вас наибольшую энергию.

Если в своем фрирайтинге вы формулируете вопрос, приводящий вас в радостное возбуждение, устремитесь за ним, как собака за кроликом. Вы всегда сможете оглянуться назад после спринта и заполнить необходимые составляющие творческого поиска. В этом отчасти и заключается прелесть писательства для разрешения проблем. Появившись на странице, текст уже не исчезнет. Не относитесь к своей работе пессимистично. Эти фрирайтинговые моменты должны быть одними из самых ободряющих в течение дня.

Вернемся к моему фрирайтингу.

Рассуждать о требованиях и конкретике, конечно, замечательно, но масштабные, курируемые консультантом мероприятия, направленные на повышение качества, не будут осуществлены там, где я работаю. Помню, несколько лет назад я пригласил людей Кросби взглянуть на наш офис, но руководство посчитало это нецелесообразным. Что ж, возможно, они были правы.

Как использовать полезную информацию из этого отрывка применительно к моим занятиям?

В принципе, как специалист по сбыту я могу рассказывать клиентам о том, что такое качество. Какие конкретно моменты побуждают их воскликнуть: «Марк и его компания просто великолепны!» и какие конкретно моменты побуждают сказать: «Хотелось бы, чтобы Марк и его компания делали это лучше».

Думаю, следует составить подробный перечень тем для обсуждения с клиентами, поскольку люди могут забыть сказать мне о том или ином конкретном моменте. Что же будет в моем перечне?

Сбыт . Достаточно ли часто я общаюсь с клиентами? Не слишком ли часто? Предоставляю ли необходимые книги и информацию? Что еще я мог бы делать для них? Что другие компании делают для них? Хороши ли наши условия?

Доставка . Наши книги поступают в магазины тогда, когда их ожидают? Достаточно ли быстро их доставляют? Крепки ли наши ящики? Хорош ли упаковочный материал? Все ли понятно в счетах-фактурах?

Маркетинг . Хотят ли клиенты получать материалы от нас? Знают ли они о нашей политике сотрудничества? Пользуются ли ею? Заходят ли на наш сайт? Есть ли там что-то, что они могут использовать?

Бухгалтерский учет . Легко ли с нами работать?

Очевидно, мне нужно поговорить с начальниками других департаментов, прежде чем проводить небольшое исследование. Уверен, следует задать важные вопросы, но я о них еще не думал (да, прибыль!). Я также буду просить клиентов привести примеры хорошего и плохого обслуживания с нашей стороны. Иногда яркий пример дает больше, чем перечень свойств, не имеющий привязки к реальной ситуации.

Обратите внимание на то, как я ухватился за концепцию, малопригодную для использования на моей должности, и извлек из нее максимум возможного.

После спора с Кросби я получил определенное представление о том, что он имел в виду (хотя сам Кросби, возможно, не согласится с этим). Однако на основе рассмотренных мною идей у меня родился план действий. И я его осуществил, он дал результаты, которые я внес в свой фрирайтинговый файл.

Читателю на заметку

Прорабатывайте деловые книги в процессе чтения: подчеркивайте, загибайте уголки страниц, ставьте под сомнение, оспаривайте, соглашайтесь, пишите на полях и на чистых страницах для заметок. Вы читаете, чтобы почерпнуть идеи, и лучший способ найти такие идеи – активно работать в процессе чтения.

При помощи писательства постарайтесь примерить идеи автора на себя. Даже если вы не согласны с тем, что он пишет, это говорит о том, что вы знаете, что нужно делать. Напишите об этом.

Практикум. Выделите наиболее ценную и наименее ценную идеи из тех, что содержатся в этой книге, и пишите десять минут о каждой.

Глава 21

Как вы думаете, так и живете

Вам может показаться, что эта глава не о писательстве, но это не так.

Когда я был еще подростком, мне запали в душу слова известного философа Эмерсона: «Используй то, что тебе дано, потому что это твое богатство».

Преисполненный энтузиазма, я аккуратно переписал эти слова на карточку, аккуратно сложил ее вчетверо и носил ее с собой как литературную нюхательную соль, которую вдыхал, испытывая потребность в приливе прагматичной бравады – в ситуациях, когда меня кто-нибудь превосходил.

Я мог бы сказать, что эта цитата радикально изменила мою жизнь, что дух Эмерсона проник сквозь века, наполняя мои легкие трансцендентальным неистовством, но в таком случае согрешил бы против истины. Вероятно, я выбросил эту карточку, когда мой бумажник стал слишком толстым.

Но все же дух этой фразы остался во мне и помогал постепенно продвигаться к тому, что я считал важным. Благодаря Эмерсону я осознал: если я хочу осуществить значимые изменения в своей жизни, мне нужно использовать умственные и физические способности, данные мне от рождения. То есть если я не буду прилагать усилий, то не стану в одночасье умнее, атлетичнее или успешнее в любом деле.

Благодаря Эмерсону я также стал ценить свой разум – не потому, что мой интеллект был всепокрушающей силой природы, которая ровняет с землей все, что попадает на пути, а потому, что он мне дан от рождения.

Я понял: если я хочу писать книги, нужно сосредоточиться на видах деятельности, связанных с написанием книг (чтение, правописание, журналистика и т. п.). Если я хочу быть специалистом по сбыту, то должен освоить все, что связано со сбытом (поиск потенциальных клиентов, привлечение внимания к продукции, налаживание контакта с клиентом и т. д.). Необходимые навыки не свалятся на меня с неба, как переносимые воздухом семена растений; следует сосредоточиться на освоении интересующих меня видов деятельности.

В каком-то смысле мои интересы определяют мою сущность. Так как я уделяю большое внимание издательской сфере, то не стал, например, специалистом по ландшафтной архитектуре или бейсболистом. Поскольку в свободное время я обожаю изучать фокусы, то не занимаюсь коллекционированием марок или метанием ножей. Моя сосредоточенность оказывает существенное влияние на мою жизнь и иным образом. Она не только диктует мне, какие темы изучать, но и как это делать. Эту мысль превосходно выразил Джефф Беллман, проницательный консультант по вопросам управления:

Поработав в молодые годы в департаменте обучения, я был склонен рассматривать проблемы с эффективностью работы как проблемы подготовки. Я «знал» – особенно в плане управленческого поведения и межличностного поведения: кто-то делает что-то не очень хорошо потому, что он (она) не знает, как это делается. Ему (ей) просто необходимо учиться. К тому же я специалист в данной области; разве это не замечательно для нас обоих? Неудивительно, что теперь, когда я уже практически не занимаюсь обучением, я смотрю на все это иначе.

В оценке ситуации я тоже руководствуюсь субъективными представлениями, определяемыми моим восприятием. Вместо того чтобы начать с объективного рассмотрения проблемы, мой разум, подозреваю, помещает меня в свою излюбленную исходную точку и из нее отправляет на поиск решений.

Все мои рассуждения о сосредоточенности с ее изменяющими жизнь путями, опробованными и проигнорированными, вероятно, кажутся предсказательными. Тем не менее даже в повседневной жизни сосредоточенность предопределяет то, что я вижу и чего не вижу.

Несколько дней назад я обнаружил на уголке монитора своего рабочего компьютера самоклеющийся листок бумаги. Но ведь этот листок оказался там не сам по себе. Я вспомнил, что прикрепил его туда сам, причем четырнадцатью месяцами раньше.

Эта бумажка находилась в поле моего зрения в течение более чем сорока часов в неделю, неделя за неделей, а я сосредоточился на ней только тогда, когда нечаянно задел монитор рукой. Почему-то самоклеющиеся листки не представляют интереса для меня, по крайней мере прикрепленные на моем мониторе.

В принципе, я знаю свой стиль работы: если бы на этом листке была важная информация, я прикрепил бы его в центре монитора или на клавиатуре. Если нужно выполнить что-то действительно важное, я предпочитаю, чтобы это «что-то» встало у меня на пути, преследовало меня, находилось в центре внимания.

Этот несчастный листочек бумаги, который провисел на мониторе больше года, с записанной карандашом информацией – «забрать видеокассеты и книги у Дэвида» – содержал достаточно важную информацию, чтобы я не забыл о его существовании, но недостаточно убедительную, чтобы подвигнуть меня на конкретное действие. Получается, в течение примерно четырехсот рабочих дней мой разум не замечал эту бумажку, потому что были вещи поважнее.

Интересно, мои мысли о сосредоточенности вызывают на вашем лице понимающую улыбку или вы мысленно швыряете их на пол и пинаете ногами? Несмотря на то что в этой главе я еще не предоставил вам возможности высказаться, я по-прежнему сосредоточен на вас. Если бы мы вместе сидели сейчас в одной комнате, я попросил бы вас поведать свои истории, большие и маленькие, о сосредоточенности. Я бы узнал, чем вы зарабатываете на жизнь, какое у вас хобби, какова ваша семейная жизнь. Мы заказали бы пиццу. Вы также рассказали бы мне, что может привести вас в ярость или сделать абсолютно счастливым. Я бы поинтересовался ролью, которую, на ваш взгляд, в этом всем играет сосредоточенность. Я бы проанализировал ваши слова и воодушевление, чтобы выяснить, «прижилась» ли эта концепция в вашем разуме, поверили ли вы в нее. Независимо от того, ощутил бы я, поверили вы или нет, я предложил бы вам маленькое упражнение, что-то вроде фокуса, чтобы вы почувствовали, что такое изменение сосредоточенности, пока мы сидим здесь.

Поскольку на самом деле мы находимся не в одной комнате, я не могу побеседовать с вами и попробовать вместе с вами пиццу. Но могу сделать так, чтобы вы получили четкое представление о сосредоточенности – при помощи упомянутого фокуса.

Итак, не переводя взгляда с этой страницы, мысленно составьте перечень всех красных предметов, находящихся в вашей комнате. Пожалуйста, прервитесь и сделайте это прямо сейчас.

Теперь посмотрите вокруг. Сколько красных предметов вы видите? До того как вы начали читать эту страницу, ваше внимание было сосредоточено не на вещах красного цвета, и вы не замечали их. Но когда вы сосредоточились на них, то выделили немало таких предметов среди окружающих вас.

Теперь давайте пойдем еще дальше. Предположим, я говорю, что заплачу вам тысячу долларов за перечень из ста красных предметов. Как насчет внимания и сосредоточенности? Весьма вероятно, помня мой (вымышленный) вызов, вы не только укажете все очевидные красные предметы, но и проявите недюжинную изобретательность, чтобы довести перечень до ста пунктов: «Если я раскручу трубку своего телефона, то увижу красные провода. Если проткну палец скрепкой для бумаг, то увижу кровь. Если разберу красный книжный шкаф, то обнаружу шесть красных полок».

Хороший фокус, не правда ли? Если вы проделали это упражнение, то испытали непередаваемые эмоции, пытаясь установить, насколько «неуловимы» предметы, находящиеся в поле зрения. Умение видеть то, что находится перед вами, – скрытые идеи или незамеченные предметы, будет проходить красной нитью через бо льшую часть работы, которую вы станете проделывать, когда закроете эту книгу. Думаю, вы обнаружите, что

находите то, что ищете, и если не приложить определенных усилий в ходе поиска, важная идея или ресурс не обнаружатся.

Читателю на заметку

Сосредоточенность на некоторых вещах в значительной степени определяет нашу жизнь.

Фрирайтинг помогает сохранить сосредоточенность на том, какой бы мы хотели сделать свою жизнь.

Практикум. Установите таймер на двадцать минут и за это время напишите обо всем, что в данный момент представляется вам необходимым для лучшей жизни. Включите материальные и нематериальные объекты. После этого выделите в этом перечне хотя бы один пункт, по которому вы предпримете конкретные действия в течение следующих трех часов.

Часть III Выходим на публику

Для того чтобы фрирайтинг был эффективным, нужно сказать себе, что во время ваших сеансов никто, кроме вас, не будет видеть написанное вами. Ведь именно элемент недоступности для посторонних глаз помогает вам положить на бумагу то, что вы думаете.

Вместе с тем можно и нужно использовать идеи и прозу из своего фрирайтинга в том, что предназначено для широкой публики, например в блогах и книгах. В этом разделе содержатся советы, как это делать.

Глава 22 Делитесь неотшлифованными мыслями

В 1998-м или в 1999 году у меня возникла идея, которая позже была положена в основу первого издания этой книги. Чтобы заинтересовать издательства, мне нужно было написать предложение об издании книги. Эта мысль меня пугала, ведь я еще даже не приступал к работе.

Предложение должно было быть всесторонним и убедительным, чтобы при ознакомлении у сотрудника издательства сложилось впечатление, что я уже знаю все, что нужно знать о книге и о перспективах ее продажи.

Передо мной стояла задача сформулировать суть своего произведения и пояснить, чем я подкреплю его. Мне следовало рассказать, как оно будет разворачиваться от первой до последней страницы, спрогнозировать, какие категории покупателей приобретут мою книгу и почему. Мне необходимо было проанализировать конкурентную среду. Какие книги из имеющихся на рынке подобны моей? Чем моя будет отличаться от них? От меня ждали маркетинговый план, чтобы увидеть, как я буду лезть из кожи вон, продвигая книгу. В основной информации о себе мне следовало пояснить, почему лучше меня такую книгу не напишет никто. И наконец, следовало приложить пару глав, чтобы продемонстрировать, что я серьезен в своих намерениях и что действительно могу писать интересно и увлекательно.

Необходимый объем предложения должен составлять от шестидесяти до девяноста страниц. Если оно окажется меньше, говорилось в книге о написании подобных вещей, в издательстве посчитают, что моя идея будет более эффективной в форме журнальной статьи. Если же я размахнусь на большее, сочтут, что я не могу собрать свои мысли.

Не зная, с чего начать, я позвонил своему агенту Карлу Веберу. До сих пор помню спокойствие, овладевшее мной во время разговора. Когда он начинался, я состоял из

сплошного комка нервов. Когда же он закончился, я сразу же принялся выполнять совет Карла.

Он сказал, что мне на какое-то время следует забыть об этом предложении. Вместо этого я должен буду написать ему письмо, которое он называл говорящим. Он попросил меня написать все, что придет на ум, о том, какой я представляю себе свою книгу, и о том, что, на мой взгляд, могу сделать для того, чтобы ее лучше покупали. Мое письмо не должно быть формальным, не должно быть литературным произведением – просто письмо другу.

Писать другу очень приятно. Как и Том Вульф, приступая к работе над письмом Байрону Добеллу (читай главу 19), я начал с фразы «Уважаемый Карл» вверху страницы и стал выплескивать на бумагу все подряд: факты, короткие истории, идеи и опасения. На это ушло несколько часов. Теперь у нас был материал для обсуждения, отправная точка... За пару недель мы с Карлом преобразовали мое письмо в предложение об издании книги, которую будут покупать.

Переноса на бумагу то, что вы думаете и чувствуете, – даже если у вас нет полной уверенности в том, что вы думаете и чувствуете, – вы только выигрываете. Делясь с кем-то незаконченными мыслями, вы тоже только выигрываете.

Создание документа, предназначенного для других, придает полезную форму стартовой мысли: такой документ дает людям нечто осязаемое, на что можно найти ответ. Обратная связь сослужит вам хорошую службу – как и энергия и мысль, вкладываемые вами в его создание.

«Говорящее» письмо, по выражению Карла, я до некоторых пор именовал по-разному, в том числе «документом для других» и «документом-коллажем». Теперь я его называю «говорящим» документом (радикальное изменение, я знаю). Говорящий документ помогает разрешить проблему. Из него видно, в каком направлении движется ваша мысль, не останавливаясь на чем-либо окончательно. Вы не хвастаетесь, и вам не нужны конкретные ответы. Создать такой документ несложно.

Последуйте совету моего агента Карла, напишите письмо, адресованное реально существующему человеку. Кому? Тому, кому вы доверяете, кто на вашей стороне, кому небезынтересны ваши мысли и кто желает вам только добра. Попробуйте написать человеку, задействованному в проекте, для которого необходимо провести мозговой штурм. В ответ на такое письмо вы получите обоснованные комментарии. Если не можете написать никому из участников проекта, напишите человеку, которому вы просто доверяете.

Следует ли вам связаться с получателем письма заблаговременно и сообщить ему о документе? Я обычно делаю это, чтобы удостовериться, что у него есть желание помочь мне, есть время на прочтение письма и он знает, чего я ожидаю от него (обратной связи по тем вопросам, которые он найдет хорошими, плохими или интересными).

Мне еще ни разу не отвечали отказом, но если кто-то все же откажет, я не буду посылать письмо этому человеку в качестве эксперимента, это не принесет мне пользы. Обдумывание содержания письма, чтобы другой человек понял тебя, – только половина пользы. Применение этих мыслей для развития настоящей беседы – 100 % полезно. Если мой адресат ответит отказом, я найду другого.

Вы также можете адресовать письмо группе людей. Конечно, это несколько усложняет дело: нужно знать всех членов группы и доверять им.

Итак, использовать формат обычного письма – это один способ создания говорящего документа. Второй – выполнить его в виде коллажа. Такой подход часто дает более существенный результат. Вы можете воспользоваться какими-то из фрирайтинговых текстов, а также текстами других, и при этом вам не нужно «сшивать» все так, чтобы не оставалось «швов». Пробелы в истории скрывать не обязательно.

Как сделать документ в виде коллажа? Начните с того же, что и в случае с документом в виде письма: определитесь с адресатом, коим должен быть человек, которому вы доверяете. Это может быть ваш друг, коллега, клиент.

Теперь выполните ряд сеансов фрирайтинга по рассматриваемой ситуации. Как и всегда, используйте самые разные подходы: «вываливание» информации, мечтательные отклонения, плохие идеи, хорошие идеи, раскрытие нового значения слов, беседы на бумаге, вдохновляющие сюжеты, наиболее пессимистичные сценарии, наиболее оптимистичные сценарии... Куда бы вы ни направлялись, делайте это при помощи писательства. Пишите самозабвенно, ведь никто, даже человек, которому вы доверяете больше всего, не увидит того, что вы написали.

Сказав все, что вы хотели, удалите фрагменты текста, написанные мертвым, непристойным или безумным языком, оставляя только то, что действительно. Переставьте местами фрагменты, располагая их в наиболее предпочтительной последовательности. Если не можете пояснить, почему расположили их именно так, – ничего страшного. Коллаж – это творчество по вдохновению, а не логические рассуждения.

Теперь дополните свой коллаж чем угодно. Выполните еще пару сеансов писательства и добавьте написанное в документ. Включите прозу других мастеров пера, например журналистов или блогеров (естественно, не забывая указать автора). Вставьте отрывки проведенных бесед, опробованных стратегий, сформулированных гипотез, фотоснимки, диаграммы. В общем, включите все то, что, на ваш взгляд, может пролить свет на идею.

Перечитайте документ. Теперь можно ввести переходные элементы. Для подчеркивания логической последовательности материала используйте слова «во-первых», «во-вторых», «в-третьих», а для обозначения начала и окончания разделов – дополнительные разрывы строки или совокупности звездочек. Не обдумывайте, легко ли читается материал, безупречна ли логика.

По окончании напишите вступительную часть. Обратитесь к тому, для кого предназначен документ, и поясните, для чего вы его составили. Кратко изложите суть проблемы, над которой размышляете, и дайте понять, на что ориентировано ваше мышление. Поясните адресату, какие советы вы хотите от него получить. Дайте знать, что документ, с которым он ознакомится, возможно, не идеален с точки зрения логики изложения, но содержит многие идеи, над которыми вы бьетесь.

Проверьте, нет ли ошибок, и отправьте адресату.

Получатель письма может комментировать непосредственно в самом тексте или создать для этого отдельный документ. Можно создавать короткие видеоответы («Я знаю, что мозговой штурм состоится через три дня, и вот что я думаю...») или использовать другие креативные способы ведения беседы.

Вам интересно, как выглядит коллаж? Ниже я привожу фрагмент одного своего коллажа, где я скрыл некоторые подробности. Сам говорящий документ, из которого я его извлек, представляет собой десять страниц текста. Считайте это небольшим примером. Если он поможет вам – отлично. Если же нет – ориентируйтесь на изложенные выше рекомендации.

Уважаемый Х!

Как я сообщил вам по телефону, один мой друг попросил меня написать гостевой пост для его блога о социальных сетях. Но я, несмотря на то что уже пятнадцать лет считаю себя писателем, не считаю себя знатоком социальных сетей. Никак не могу решить, о чем написать в посте. Хочу дать его читателям нечто, что они могли бы использовать, но не хочу делать вид, что обладаю познаниями, которых у меня нет.

Поскольку вы гурю в сфере социальных сетей, я хотел бы обсудить с вами несколько идей. Ни одна из них еще не обрела законченный вид. Большинство представляют собой стратегии, используемые мною в деятельности консультанта; я их несколько подкорректировал с учетом особенностей социальных сетей. Я подробно ознакомлю вас с каждой из них при помощи исследовательского писательства.

Что работает? Что нет? Буду признателен за обратную связь.

С уважением,

Марк

Первую идею назову так: «Ваша стратегия А – это не стратегия А, пока вы не реализуете ее». Эту фразу я использую при работе с клиентами. Что она означает? Компании обращаются ко мне тогда, когда маркетинговая инициатива, которую они опробуют, не работает. Они могли создать блог, запустить серию официальных информационных документов, осуществить ряд рекламных трюков или сделать одну из сотни других вещей.

При изучении ситуации я нередко вижу: люди говорят, что реализуют инициативу, но прилагаемые ими при этом усилия весьма поверхностны. Они не доводят начатое до конца. Или же материал, который они пытаются реализовать, не совсем им подходит.

Я спрашиваю, почему они выбрали именно эту, неверную стратегию. Мне обычно отвечают: слышали, что это отличная стратегия (стратегия А) распространения информации о компании. Все используют ее.

Однако мои собеседники не приняли во внимание свои желание, таланты и ресурсы. Свою готовность. Компании ведь как люди: что превосходно для одной, ужасно для другой.

Такой вещи, как объективная стратегия А, не существует. Стратегия А только тогда станет стратегией А, когда вы реализуете ее. Если у вас нет желания, талантов или ресурсов для ее реализации, вам следует повысить стратегию В или С до статуса стратегии А. Внедряйте те действия, которые будете осуществлять с удовольствием. Удовольствие – это важный момент. А еще воодушевление. Доведение до конца. И завершение.

Я полагаю, что сфера социальных сетей изначально была стратегией С. Люди не могли себе позволить стратегии А – телевизионные рекламные ролики и большие рекламные объявления в печатных СМИ, поэтому обратились к тому, что могут делать, получая при этом удовольствие: писать в блогах и писать электронные книги, создавать бюджетные видеоролики.

Взгляните на большинство видеороликов, ставших популярными. Это стратегии С, повышенные до статуса стратегии А. Вот как рассуждают их создатели: «У нас нет денег на съемку настоящего рекламного ролика. Мы не можем себе позволить профессиональную камеру, освещение, пленку, команду специалистов, рекламную фирму для написания сценария. Но мы можем себе позволить камеру Flip. Так что давайте-ка выработаем идею, снимем видеоролик и посмотрим, что из этого получится».

Думаю, эта идея о реализации стратегии, за которую вы готовы стоять горой, применима не только в отношении сети, но и в отношении контента. Вот цитата из Trust Agents, где затрагивается эта идея. Крис и Жюльен цитируют Гари Вайнерчука: «Если вы знаете все что только можно о шоу Perfect Strangers, начните писать в блоге о нем и делайте это каждый раз так, как если бы знали, что следующего раза у вас не будет. Если вы живете и дышите NASCAR, это ваша тематика».

Иными словами, не пишите по теме только потому, что считаете, будто должны писать об этом. Если она вам не интересна, ничего хорошего у вас не выйдет. Пишите лучше о том, чем увлекаетесь, даже если ваше увлечение представляется кому-то несущественным или неподобающим. Ваши знания, ваша любовь и увлеченность помогут вам обрести поклонников.

А теперь перейдем к вопросам развития этой идеи.

Как можно стратегию А заблаговременно отличить от стратегии С? Я имею в виду, что легко сказать: «Я сосредоточусь на том, что хорошо знаю». А что, если вы на самом деле сосредотачиваетесь на этом потому, что боитесь попробовать новое? Что, если вы сосредоточились на чем-то и это работает, но при этом вы не используете возможности для роста?

Что, если вы специализируетесь на чем-то явно устаревшем? Например, предположим, что вы лучший производитель лошадиных кнутов в мире. Вы по-прежнему производите их, продвигая образ жизни, неотъемлемой

составляющей которого они являются, в надежде привлечь клиентов-единомышленников?

Вторую идею в отношении поста я назову...

Читателю на заметку

Переноса на бумагу то, что вы думаете и чувствуете (даже если у вас нет полной уверенности в том, что думаете и чувствуете), вы только выигрываете. Делясь с кем-то своими незаконченными мыслями, вы тоже только выигрываете.

Говорящий документ помогает придать форму мыслям и поделиться ими с другим человеком.

Чтобы создать такой документ, можете воспользоваться одним из двух способов (или же их сочетанием): напишите письмо другу или коллеге о том, над чем вы размышляете; составьте коллаж из фрагментов фрирайтинга.

Убедитесь заранее, что у человека, которому вы пишете, есть желание (и время) прочитать ваш документ. Скажите ему, какого рода обратную связь хотели бы получить.

Практикум. Спросите сегодня у друга или коллеги, сможет ли он ознакомиться с документом со стартовыми мыслями о беспокоящей вас проблеме. Если ответ будет утвердительным, составьте говорящий документ за день или два и отправьте адресату.

Глава 23

Помогайте другим мыслить как можно продуктивнее

Я консультант по вопросам позиционирования. Когда клиент обращается ко мне за помощью, за несколько дней до нашей первой встречи происходит нечто предсказуемое. Человек звонит и просит выслать ему анкету с вопросами о его компании. Он рассчитывает, что его ответы дадут мне какие-то зацепки, что сделает нашу первую встречу более продуктивной.

Однако я не предоставляю ему такую анкету. Почему? Да потому что это напрасная трата времени. Клиента и моего.

Начиная заниматься консультированием, я понимал, что коллеги предоставляют такой опросник, а потому, не желая разочаровывать клиентов, и сам направлял его им. Они тратили несколько часов на заполнение. Потом у меня уходило несколько часов на прочтение. Не припомню ни одного случая, чтобы я узнал что-то новое или неожиданное. Этого не произошло ни разу! Со временем я понял почему.

Клиенты обращаются к таким консультантам, как я, потому что зашли в тупик. Они не только постоянно думают об одном и том же, но и мыслят так же, как и все другие в их сфере, по крайней мере о своей позиции на рынке. А ответы на вопросы анкеты только подтверждают это.

В их ответах содержится все, что я уже прочел на их сайте и сайтах конкурентов. Однообразная, обезличенная информация. Она настолько «отполирована», что в ней нет ни капли человечности и оригинальности. Даже ответы о целях и о вкладе приводятся в виде маркированного перечня.

Ознакомление с такой информацией ни к чему нас не приведет. Результат будет, только если застать клиента врасплох. Иными словами, он должен забыть, кем стал, чтобы вспомнить, кто он такой.

Я вывожу клиента на «незнакомую территорию» различными способами. Один из них, как вы, вероятно, уже догадались, – фрирайтинг. Предлагаю клиенту заняться писательством и использую написанный текст в качестве отправных точек для бесед.

Обычно я стараюсь сделать так, чтобы мой подопечный подошел к писательству в расслабленном состоянии. Начинаем с беседы. Я задаю какой-нибудь безобидный вопрос типа «Кто ваши потенциальные клиенты?». Мы обсуждаем стандартные вещи, такие как отрасль и проблемы, с которыми она сталкивается.

Потом незаметно я направляю разговор в иное русло, спрашивая собеседника о его клиентах. Здесь он предоставляет уже более интересную информацию, поскольку думает о реальных людях, а не о категориях. Но это пока еще не совсем то, что нужно.

Затем мы ступаем на «неизведанную территорию». Я интересуюсь теперь уже не всеми его клиентами, а четырьмя-пятью лучшими за все время его деятельности, теми, с кем работать было очень приятно работать. Мне нужны подробности: имена, фамилии, лица, возраст, места, истории, сцены, образы, фрагменты бесед.

Большинство клиентов раньше не размышляли об этой конкретной группе. А если и задумывались, все обычно ограничивалось лишь демографическим и психологическим исследованиями, которые содержатся в их отчетах с красивыми диаграммами.

Бывает, мой собеседник не знает, с чего начать поиск перечня «самых-самых». По мимике и жестам я вижу, что разум ходит вокруг да около этой концепции в поисках, за что зацепиться. Здесь мне необходимо прервать напряженные размышления. Я предлагаю сесть за ноутбук, открыть чистую страницу в Word и рассказываю об одном необычном способе наработки идей.

Я даю человеку десять минут на то, чтобы он написал о своих лучших клиентах за все время его деятельности. Но этот вид писательства отличается от большинства тех, которыми ему доводилось заниматься ранее. Ему не нужно показывать текст мне или кому-либо другому. Его не будут просить прочитать это вслух. И вообще он может удалить файл, когда мы закончим.

Он должен писать быстро и непрерывно в течение этих десяти минут. Не думать об орфографии, пунктуации и грамматике. О том, будет ли написанное интересным и полезным. Он может начать писать с того места, с какого захочет, и запросто может отклониться от темы, если на него снизойдет вдохновение.

Я демонстрирую, как это бывает, стуча пальцами по воображаемой клавиатуре и повествуя:

Итак, Леви хочет, чтобы я рассказал ему о своих лучших клиентах. Попытаться перечислить их всех или же говорить о каждом в отдельности? Наверное, предпочтительнее второе. С кого начать?

На ум приходит Джейн Лоулер. Отличный клиент. Почему? Помню, она отстаивала мою точку зрения перед своими начальниками, потому что верила в работу, которой мы занимались. После этого я готов сделать для нее что угодно. Зная, что она всецело на моей стороне, я мог сосредоточиться на этой работе. Я принимался за дело, как только просыпался утром, и трудился до позднего вечера, порой забывая о времени.

Итак, Джейн – первая. Кто второй? Точно не Крис Вон. Ненавижу этого парня! Он всегда все усложняет. Но его начальник Дэйл Фоули просто изумителен. Я обожаю Дэйла за то, что...

После этой наглядной демонстрации я запускаю таймер, и клиент начинает писать. Если он приостанавливается, я говорю: «Продолжайте, не останавливайтесь. Не надо думать. Просто пишите все подряд. Если зашли в тупик, пишите ругательства – это должно помочь решить, о чем писать дальше».

Когда таймер пищит, я интересуюсь самим процессом писательства, а также содержанием. Помогала ли скорость или, наоборот, мешала? Какие мысли и образы рождались?

Клиенты неизменно говорят о вещах, ранее не приходившим им в голову: как они полюбили одного своего клиента за то, что он помог обрести десять новых, как прониклись

симпатиями к другому клиенту, который устраивает вечеринку для них по завершении каждого проекта...

Несмотря на совет не читать ничего из того, что получилось, вслух, они делают это. Даже те, кто недолго любит писательство. До сих пор люди не знали, что такое писать самозабвенно, и приходят в восторг от идей и речевых оборотов, возникающих в процессе фрирайтинга. И гордятся своей работой.

Дальше все происходит аналогичным образом. Я задаю вопросы, мы беседуем. Когда я вижу, что клиент пребывает на поверхности или пытается углубиться, но не может, я прекращаю разговор и предлагаю заняться писательством – прошу собеседника выплеснуть на бумагу свои мысли или пофантазировать.

Главное – не бояться знакомить с фрирайтингом других. Это отличный инструмент как при работе с одним человеком, будь то клиент или коллега, так и при взаимодействии с несколькими людьми. Я пользуюсь им в конференц-залах, при работе с большими и небольшими группами, на выездных семинарах, на сцене, выступая перед аудиторией из пятисот человек.

Единственное, о чем вам нужно позаботиться заранее, – чтобы у людей было достаточно места для занятия писательством. Если они сидят слишком близко друг к другу, то могут сдерживать свое искреннее мышление, опасаясь любопытных взглядов соседа.

Раз уж мы рассматриваем тему фрирайтинга с другими, позвольте мне поведать вам об одном приеме, близком по духу к фрирайтингу, но при этом имеющим мало общего с писательством как таковым. Я узнал о нем из книги Криса Бареза-Брауна *How to Have Kick-Ass Ideas*. Называется он «Выдайте все, что можете».

Он пригодится и при работе с группой людей (как малочисленной, так и огромной), но я опишу его на примере взаимодействия с одним человеком.

Предположим, у вас есть проблема или возможность, которую вы хотите обсудить. Найдите друга или того, кому вы доверяете, сядьте напротив, захватив кухонный таймер. Отмерьте себе семь минут и начинайте рассказывать о возможности. Но не как обычно, спокойно и неторопливо, а так быстро, как только можете, прерываясь лишь на то, чтобы отдышаться, и ничего не утаивайте. По сути, это фрирайтинговая беседа.

Пока вы говорите, друг слушает вас и записывает все факты, истории и идеи, что показались ему интересными.

По окончании семи минут наступает его очередь говорить. У него есть три минуты, чтобы рассказать, что он от вас услышал. Вы при этом можете высказывать свои соображения и идеи и тоже записываете все, что нашли интересным.

После этого еще один раунд. Теперь в течение двух минут вы рассказываете своему другу, что услышали от него и как можно использовать эту информацию при обдумывании возможности.

Мне очень нравится этот прием, и, как уже сказал, я использую его при работе с группами. Люди непрерывно говорят о том, что им дорого, и энергия, возникающая при этом, воодушевляет.

Единственное, к чему следует подходить с осторожностью, – к формированию пар из слушателей. Очевидно, что конкурентов не следует сводить вместе. Нехорошо сводить в пару сотрудника и его непосредственного начальника (от этого может пострадать динамика). Я обнаружил, что этот прием наиболее действенен тогда, когда в паре работают представители разных отраслей: каждый смотрит на проблему под своим углом зрения.

Читателю на заметку

Обучите фрирайтингу клиента, коллегу, команду, аудиторию. Но не преподносите писательство лишь как интересный навык. Представьте его как средство раскрытия мышления по конкретной проблеме.

Позвольте людям не показывать и не читать написанное вам или кому-либо другому, если они не хотят это делать. Дайте им знать перед сеансом фрирайтинга, что они не обязаны читать вслух то, что напишут.

Глава 24

Подмечайте истории везде

Беседуя с людьми для целей проекта, я стараюсь задавать вопросы, на которые можно ответить историями. Истории позволяют добраться до изначально значимых вещей.

У некоторых из нас лучше, чем у других, получается восстанавливать в памяти случаи из жизни. Один из моих любимых рассказчиков – Джон Ворхаус, автор детективных романов, книг о техниках писательского труда и пособий о том, как выигрывать в покер. Во время беседы с Джоном я попросил его поведать истории, которые каким-либо образом связаны с писательством. Вот лишь часть того, что он рассказал мне.

История первая

В своем почтовом ящике я среди прочего обнаружил большой конверт. Вскрыл его, перевернул. На стол медленно выползли страницы моей книги The Comic Toolbox и письмо. Парень, отправивший его мне, написал, что единственная ценность моей книги в том, что ее можно разорвать в клочья.

Не всем понравится ваша работа. На мнение повлиять нельзя. Вам просто придется принять это. Но есть также и нечто, на что вы можете влиять: ваша роль в отношениях.

История вторая

Дело было на уличной ярмарке. Я сидел за столиком со стопкой своих книг, предназначенных для продажи. На меня никто не обращал внимания. В конце концов мне надоело просто сидеть, и я стал спрашивать у прохожих: «Что из того, что вы знаете, важнее всего?» Один парень сказал, что для того чтобы завязать разговор, по его мнению, это лучшая фраза из когда-либо им услышанных. Эти слова отложились у меня в памяти... Шесть месяцев спустя на дегустации вина я таким образом познакомился с женщиной, которая впоследствии стала моей женой.

Ворхаус рассказал мне добрый десяток историй. Думаете, он воспроизвел их в своей памяти заблаговременно, зная, что я попрошу его поведать их во время беседы? Нет, я не сообщал, о чем мы будем говорить. Он извлекал их из памяти на ходу. Это увлекательное действие в его исполнении напомнило мне известное изречение Лу Уиллетта Станека: «Истории случаются только с теми, кто умеет их рассказывать».

Видите ли, с большинством из нас за целый день ничего не случается. Почему? Да потому что это нам не очень нужно. Создание и запоминание историй не слишком помогает в том, чем мы занимаемся.

Ворхаус же писатель, и ему нужен материал. Его мозг как губка впитывает в себя интересные случаи и явления, с которыми ему доводится сталкиваться в повседневной жизни, ведь Джон никогда не знает, когда они ему понадобятся. Эти случаи и явления он преобразует в истории.

Итак, не вся писательская работа происходит за компьютером или за письменным столом. Значительная ее часть совершается тогда, когда мы открываем конверты и случайно встречаем потенциальных спутников жизни. Осознание необходимости писать заставляет быть внимательным и креативным в течение всего дня. Повседневная жизнь становится вашим материалом.

Блогерам тоже это хорошо известно. Дэвид Мирман Скотт (он пишет по три поста для блога в неделю помимо книг, электронных книг, видеоматериалов, аудиоматериалов и основных докладов) сказал мне, что ничто в повседневной жизни не остается без его

внимания. Она постоянно дает ему пищу для историй, которые потом используются в его писательских проектах.

«Однажды мне довелось побывать в аэропорту Логан, – поведал он, – и везде, куда бы я ни пошел, из репродукторов ревели музыка. Администрация аэропорта считает, что они оказывают людям услугу, но эта услуга раздражает. В наши дни музыка из репродукторов никому не нужна. У нас есть MP3-плееры, ноутбуки, карманные персональные компьютеры. Мы разговариваем по телефону, обсуждая важные вопросы по работе, и не хотим перебивать шум. Чем не материал для поста? Побывав в аэропорту и досыта наслушавшись музыки, не доставляющей абсолютно никакого удовольствия, получаешь материал для поста».

Энди Оррок, блогер, пишущий о системах обработки платежей, основное внимание уделяет проблемам, с которыми обычно имеет дело при разработке и эксплуатации таких систем. Вот что он говорит:

Я фиксирую на бумаге каждый день жизни моей компании. Мы считаем: если что-то представляет интерес для нас, люди, сталкивающиеся с подобными проблемами, тоже найдут это интересным. Моя писательская формула звучит примерно так: «Вот проблема... Вот что я узнал о ней... Вот что я предпринял...» Читатели думают: «В этой компании действительно понимают, с чем я столкнулся» – и уважают такой подход.

Оррок старается писать о как можно большем количестве проблем с системами, благодаря чему коэффициент попадания в его блог неуклонно растет.

Если у вас складывается впечатление, что я намеренно привел здесь истории, в основе которых лежит раздражение или проблема, уверяю вас: это не так. Еще один аспект повседневной жизни, заслуживающий внимания, – эмоциональный подъем.

Кейт Пермал, дипломированный математик, большую часть своей жизни проводила на работе в качестве менеджера по технологиям и консультанта по вопросам управления. Ввиду характера деятельности и своего образования она всегда была сосредоточена на конечном результате. Но, познакомившись с фрирайтингом, Кейт поняла: он дает возможность трансформировать прочие аспекты повседневной жизни в нечто, чем можно поделиться с другими. Катализатором к изменениям в ее мышлении послужила одна-единственная история.

Однажды, играя со своими детьми во дворе, Пермал вдруг увидела, что их серо-рыжая кошка Белла весом около двух с половиной килограммов лезет вверх по дереву. Она нацелилась на сидевшего на одной из верхних веток ястреба, который был вдвое крупнее кошки.

Завидев неприятеля, птица камнем устремила вниз, растопырив огромные когти. Белла ретировалась. Когда ястреб приземлился, кошка снова стала подкрадываться к нему. Их поединок длился несколько минут. В конце концов Белла удалилась в дом, а ястреб, потеряв несколько перьев, улетел.

Упорство маленькой кошки произвело на Пермал такое сильное впечатление, что она решила написать об этом случае, чего не сделала бы раньше. Вот что она говорит:

Раньше я постеснялась бы написать такую историю, поскольку она не имеет отношения к моей работе. Но здесь я почувствовала, что должна написать об этом, и фрирайтинговая раскрепощенность придала мне уверенности. Я показала свое небольшое произведение друзьям, и они дали ему высокую оценку. Затем я стала вести свой блог. Я писала в нем о бизнесе и технологиях, а также о сценах, подобных этой, – о сценах, вызывающих у меня сильные эмоции.

Старайтесь в повседневной жизни подмечать ситуации, которые можно использовать при фрирайтинге. Поначалу вы можете не заметить того, о чем сто ит написать. Но если

история, подробность или наблюдение представляет интерес для вас, она, вероятно, будет интересна и другим. У людей больше схожего, чем отличного.

И если вы не уверены, что у вас достаточно материала, чтобы стать автором, советую начать писать, и писать регулярно. Занимаясь фрирайтингом день за днем, вы постепенно соберете материал. Часть этого материала, часть этих историй будет создаваться на бумаге. Прочие наработки, истории родятся без ваших усилий в ходе повседневной жизни.

Читателю на заметку

Когда вы начнете писать для широкой публики, ваше мышление претерпит изменения. Вы станете смотреть на окружающий мир как на источник историй и будете уделять больше внимания тому, что происходит вокруг вас.

Практикум. Во время следующего сеанса фрирайтинга поведайте миру четыре истории.

Глава 25 Создайте хранилище мыслей

За последние несколько лет у меня вошло в привычку писать регулярно. Кое-что из написанного сразу же включается в книги, посты и статьи. Но, как можно предположить, большую часть текстов я создаю для того, чтобы прояснить собственное мышление. Тексты не для посторонних глаз. Они не предназначены для опубликования, по крайней мере в ближайшем будущем.

Однако плоды своего изыскательного труда я не удаляю, используя их как «топливо» для будущего писательства для широкой публики. Как я это делаю?

Во-первых, перечитываю фрирайтинг, чтобы понять, есть ли в нем мысли, которые следует сохранить. Я ищу идеи, наблюдения, истории и гипотезы. Отдельно взятую идею, наблюдение, историю или гипотезу я называю сгустком мыслей.

Интересный фрагмент я вырезаю из фрирайтингового документа и вставляю в другой, где хранятся «сгустки» по конкретной теме. Например, если текст имеет отношение к позиционированию, я вставляю его в ранее созданный документ под названием «Позиционирование». Если касается рекламного трюка, вставляю его в документ под названием «Рекламные трюки». У меня есть отдельный документ для каждой из тем. Все они имеют тривиальные названия: «Маркетинговая стратегия», «Впечатления клиентов», «Сбыт», «Презентации», «Техники писательства», «Спорт», «Шутки», «Детство» и «Домашние любимцы». Каждый из этих документов содержит десятки и даже сотни «сгустков» по конкретной теме.

Между прочим, это не просто фрагменты, а завершенные мысли. Вот что делает данный метод действенным. Если я перечитаю сохраненные отрывки даже через десять лет, он будет иметь значимость для меня. Вот пример из моего документа «Позиционирование»:

Многие из нас приходят в замешательство, когда их просят в двух словах рассказать о том, чем мы занимаемся. Но мы уже знаем, как это сделать. Это все равно что говорить о фильме. Если кто-то попросит вас рассказать о фильме, который вы посмотрели, вы не будете пересказывать каждую сцену, а выберете что-то примечательное: «Этот фильм – о роботе, совершившем путешествие в прошлое, чтобы защитить своего создателя»; «Это документальный фильм о том, как зарождался экстремальный скейтбординг»; «Это новый фильм Дэниэла Дэя-Льюиса». Рассказывать о том, чем вы занимаетесь, можно аналогичным образом.

Из моего документа «Сбыт»:

Лучший способ подтвердить обоснованность своих утверждений – вручить потенциальному клиенту образец своего продукта или услуги. Если вы торгуете арахисом, предложите покупателю пакет арахиса бесплатно. Если вы торгуете программным обеспечением, дайте пробную версию продукта. Если вы консультант по вопросам продуктивности, предложите совет с учетом рода занятий потенциального клиента. Нужно предоставлять людям безрисковую возможность самостоятельно опробовать то, что вы продаете; в противном случае они посчитают, что чем-то отличаются от других, и ваш продукт или услуга не даст им желаемого эффекта.

Из моего документа «Техники писательства»:

Я вычитал нечто в книге Дональда Мюррея, что поразило меня. Если бы ему поручили высокооплачиваемое задание, пишет автор, он выполнял бы его следующим образом: четыре недели исследований, две недели писательства и две недели переписывания. Это впечатляет. Во всем процессе написание первого чернового варианта – это лишь микрошаг.

Из моего документа «Презентации»:

Я прочел об отличном способе снять напряжение; подходит для группы людей. Итак, купите пляжный мяч и нанесите на него черным маркером сотню смешных или заковыристых вопросов. С каким человеком вы предпочли бы никогда не встречаться? Что в вас есть такое, что другие находят неотразимым? Какая из последних тенденций просто сбивает вас с толку? На встрече попросите присутствующих стать в круг и подбросьте мяч в воздух произвольным образом. Тот, кто поймает его, должен будет назвать свое имя и ответить на вопрос, находящийся рядом с указательным пальцем его левой руки. После этого он бросает мяч кому-то другому и т. д.
Примечание: я бы написал вопросы разными шрифтами (в плане высоты букв) и под разными углами. Так мяч будет смотреться более эстетично.

Из моего документа «Детство»:

Хорошо помню: когда мне было пять или шесть лет, я бежал домой из супермаркета с коробкой Apple Jacks, внутри которой должна была находиться фантастическая игрушка. Космический корабль? Солдат? Уже забыл... Я пошел на кухню, взял большую серебряную кастрюлю с черными ручками, в которой мама обычно делала гуляш, и высыпал в нее все содержимое коробки. Я думал, что найду игрушку без труда. Но я ошибался. Игрушки там не оказалось. Чтобы ее получить, нужно было собрать и выслать определенное количество специальных корешков от коробок... После этого я не покупал Apple Jacks двадцать лет.

Когда в моей голове возникает идея нового проекта, я открываю соответствующий документ, где хранится множество сгустков мыслей (их количество исчисляется сотнями). Иногда я просто копирую его из документа и вставляю в новый текст, над которым работаю. Иной раз вношу в сохраненный отрывок коррективы (или объединяю несколько таких записей) и использую его. Кроме того, они служат мне отправными точками для мышления в поисковом писательстве.

По сути, на жестком диске моего компьютера содержится хранилище мыслей. Я собираю идеи, истории и прозу, чтобы воспользоваться ими при необходимости. Открывая эти документы и находя в них отличные идеи, я думаю, будто заглянул в чужую работу. Но поскольку я беру их у самого себя, такое ощущение быстро проходит.

Наличие подобного хранилища мыслей поможет вам работать быстрее и реже застревать. И писать более правдиво. Вы станете использовать хорошо обдуманнные фразы. Этот материал вы не выдавили из себя, потому что не могли придумать ничего лучше; он пришел к вам сам.

И еще немного об использовании сгустков мыслей.

Систематизированное хранилище мыслей и просто множество идей, разбросанных по различным файлам, отнюдь не одно и то же. Когда необходимость возникает, вы ощущаете давление, и 90 % времени уходит на бесплодные поиски. Сохраняя после фрирайтинга фрагменты текста в соответствующих документах, вы, образно говоря, регулярно ухаживаете за своим газоном, и он всегда будет густым и зеленым.

Дополнительное преимущество такого подхода заключается в том, что вы будете лучше помнить свои идеи и истории. Материал сохранится в вашей голове в более активном виде, поскольку вы уделите ему больше внимания и сформируете мнение о нем при перенесении в документы.

Иногда запись не соответствует определенной категории. Не беда. Скопируйте ее в разные документы.

Если, перечитывая документ, я обнаруживаю интересную мысль, то начинаю обдумывать, как это связано с темой, над которой я работаю, или что можно написать на ее основе. Смысл понятен? Фрагмент может либо подкреплять нечто, о чем я пишу, либо же его можно использовать как отправную точку для нового текста.

При изучении фрирайтинга хорошо подумайте, прежде чем отвергать мысль, которая представляется банальной. То, что сегодня видится тривиальным, завтра может оказаться золотом. Например, когда-то я занимался позиционированием по наитию, пока однажды не решил систематизировать свои методы. К счастью, я сохранил все фрирайтинговые тексты, которые писал, когда занимался позиционированием для клиентов, несмотря на то что большинство концепций в то время представлялись мне очевидными. Перечитывая эти тексты, я обнаружил ряд представлений, о которых позабыл; они помогли мне создать действенный процесс. Возможно, у вас складывается впечатление, что методология сбора фрагментов тесно связана с фрирайтингом. Конечно же, это не так. Фрирайтинг порой даже не ее составляющая. Иногда у меня возникает идея, когда я сижу за рулем автомобиля, и тогда при первой же возможности я ввожу ее в соответствующий документ. Или же, написав статью, вижу, что она не получилась такой, как хотелось бы, а потому разбиваю ее на отдельные фрагменты и переношу их в соответствующие файлы. Любую интересную идею сохраняйте, независимо от того, как вы ее обрели.

И последнее, фрагменты, которые я храню в своих документах, как правило, невелики – от нескольких предложений до трех четвертей страницы. Но вообще-то эти отрывки могут быть любого размера, даже в несколько десятков страниц.

В 1997 году у меня состоялась любопытная беседа с Реєм Брэдбери. Известность и признание ему принесла книга «Марсианские хроники», которую сам он считает «случайной». Почему, как полагаете? Потому что Брэдбери не собирался писать эту книгу. Он создавал и публиковал отдельные новеллы. Один редактор, Уолтер Брэдбери (не родственник писателя), ознакомившись с большинством его рассказов, предложил автору перенести сюжет на Марс и опубликовать сборник как одну повесть. Рею Брэдбери идея понравилась. Впоследствии он объединил ряд других своих новелл в сборник «Вино из одуванчиков», а также воспользовался идеями из своих рассказов, поэм и пьес при работе над повестью «Зеленые тени, белый кит». Выходит, у Брэдбери сгустки мыслей были размером с новеллу. Он использовал их в качестве структурных элементов при создании новых произведений.

Так что не ограничивайте себя. Подумайте, как объединить небольшие отрывки с более крупными.

Читателю на заметку

Не уничтожайте написанный текст, не подумав. Вдруг он пригодится в будущем? Разделите фрирайтинг на отрывки и перенесите каждый из них в документ с соответствующим наименованием на жестком диске своего компьютера. Используйте мысли как дополнение к теме, над которой вы работаете, а также как отправную точку для новой работы.

Практикум. Прямо сейчас перечитайте свои фрирайтинговые тексты и создайте документы из фрагментов мыслей на темы, на которые вы обычно пишете.

Глава 26 Формулируйте правила

Кстати, Хемингуэй не мог просто сидеть и писать. Он испытывал потребность в правилах, на которые можно опираться.

Одно из его правил касалось минимального количества слов. Он поставил перед собой задачу писать от пятисот до тысячи слов в день независимо от того, как он себя чувствует и как продвигается работа. Он даже записывал соответствующие цифры на большом листе бумаги, прикрепленном на стене. Другое его правило гласило: каждодневную работу нужно завершать на середине предложения. Таким образом, последняя мысль знаменитого автора оставалась неоконченной до следующего сеанса писательства.

Минимальное количество слов и неоконченные предложения? Зачем Хемингуэй прибегнул к этим ухищрениям?

Даже его писательство иногда приводило в уныние. Нужное слово или элемент сюжета могли быть болезненно неуловимыми. Однако четкое представление о том, что сеанс писательства начнется («Я должен завершить вчерашнее предложение») и закончится («Я могу остановиться, написав от пятиста до тысячи слов»), позволяло ему с уверенностью смотреть в лицо неопределенности творческой работы.

Потребность в подобных правилах испытывал не только Хемингуэй. Мы все ощущаем бо льшую уверенность, если, принимаясь за писательство, знаем, что делать, и знаем, что мы способны на это.

Если я предварительно не запланировал свой день, то долго не решаюсь заняться делом. В такие дни я обычно играю со своими собаками, отвечаю на электронные сообщения и разгружаю посудомоечную машину. Откладывание на потом происходит не сознательно, а из-за некой бесхребетности. Иной раз за целый день я не напишу ни слова.

Пребывая в должном расположении духа, я знаю, как обойти эту нерешительность, прежде чем она овладеет мною. Подобно Хемингуэю, я формулирую правила. Обычно делаю это вечером предыдущего дня. Характер установок зависит от того, чего я хочу добиться.

Если я решаю писать, не прилагая особых усилий, мои правила рекомендуют «бег с барьерами». Я стараюсь «размяться».

Одно из таких разминочных упражнений можно назвать игрой в противоположности. Я прочитал об этом в книге Джона Ворхауса *The Comic Toolbox* («Рабочие инструменты комика»). Эту игру часто используют сценаристы комедийных сериалов и авторы юмористических произведений. Играть в нее легко и интересно; поясню правила.

Итак, напишите профессию человека, название места или название вещи. Для этого необязательно прибегать к воображению. Возьмите пример из жизни. Теперь превратите этого человека, место или вещь в нечто противоположное. Что я имею в виду? Скажем, вы написали: «Черный кот». Что считать противоположностью? Поскольку у черных котов нет прямой противоположности, перебирайте варианты. Черный – белый. Кошка – собака. Итак, противоположностью черного кота будет белая собака.

Можно подумать об общеизвестном суеверии: если черный кот приносит несчастье, то ваш черный кот, являющийся его противоположностью, приносит счастье. Именно это вы и пишете: «Черный кот, который приносит счастье».

Предположим, далее вы пишете «скунс». С чем у людей ассоциируется это слово? С отвратительным запахом. Что придумать? Ваш скунс благоухает. Или даже стреляет духами. Итак, ваш скунс испускает «Шанель № 5».

Вы продолжаете писать и называть противоположности. Приведу несколько примеров.

Политик, который боится выступать на публике.

Комик, выдающий только шаблонные реплики.

Механик в смокинге.

Больное горло, благодаря которому вы спокойно спите всю ночь.

Салфетка из наждачной бумаги.

Молоток из стекла.

Компьютерная клавиатура с клавишами без обозначений.

Рыба, которой нельзя мокнуть.

Изюмина, которая, поглощая воду, превращается в виноградину.

Лазанья, фаршированная черносливом.

Облако керосина.

Страна без государственного флага.

Экономика с опорой на семя льна.

Итак, у вас большое пространство для маневра в том, что считать противоположностью. Возьмем последний пример, «экономика с опорой на семя льна». До начала 1970-х годов экономики большинства стран опирались на золотой стандарт; именно это представление я ниспровергаю. Является ли семя льна противоположностью золота? Возможно. Золото – высокоценный твердый металл, а вот семя льна – растительный материал, и его стоимость по сравнению с золотом ничтожна. Разве не противоположность? По крайней мере, в рамках разминочного упражнения.

Обратите также внимание: чем более конкретный характер имеет исходное слово, тем более интересна противоположность. Поскольку лазанья, как правило, фаршируется мясом или овощами, фаршированное фруктами, это блюдо можно считать противоположностью традиционному.

На игру в противоположности я обычно трачу двадцать минут. Без ограничения времени я, наверное, играл бы в нее весь день. Она заставляет меня взглянуть на вещи по-иному, с улыбкой.

Размявшись, приступаю к работе. В отношении нее у меня тоже имеются установки, которых я стараюсь придерживаться.

При поиске идей одно из правил, сформулированных мной для себя, предполагало вначале осуществление поиска методом мозгового штурма и документирование не решения проблемы, а вопросов, приходящих в голову во время размышлений.

Зачем начинать с вопросов? Попытки сразу записать решения изматывают, оставляя слишком много возможностей для подобных мыслей: «Эти решения ужасны. Я уже столько времени ломаю голову над этой проблемой! Я никогда не найду подходящий ответ». А вот разрабатывать вопросы методом мозгового штурма несложно. Тут у вас все должно получиться.

Какие виды вопросов я накапливаю таким образом? Все возможные виды, под всеми возможными углами зрения. Не задумываясь!

Предположим, я хочу разработать маркетинговую кампанию для продукта. Какие вопросы пришли бы мне в голову?

Что это за продукт?

Для чего он нужен?

Зачем его изобрели?

Чем он лучше любого другого?

Чем хуже?
Кто мог бы покупать его?
Почему они могли бы его покупать?
Почему они могли бы игнорировать его?
Почему они могли бы ненавидеть его?
Почему они могли бы обожать его?
Как они могли бы узнать о нем?
Как могла бы распространяться информация?
Как они могли бы покупать его?
Что они могли бы делать за пять минут до того, как купить продукт?
Как он упакован?
Какова бизнес-модель?
Где опись?
Как быстро его можно изготовить?
Сколько стоит его производство?
Как его транспортировать?
Какова гарантия?
Как распоряжаться доходами?
Какими ресурсами мы располагаем?
Какими ресурсами мы не располагаем?
Что хуже всего можно сделать при маркетинге продукта?
Что самое хорошее можно сделать при маркетинге продукта?
Что меня здесь беспокоит больше всего?
Что меня беспокоит меньше всего?

Если бы я дал себе двадцать минут, то, возможно, задал бы сотню вопросов или даже больше. Когда они появятся на бумаге, я смогу решить, на какие из них следует ответить.

Если у меня есть правила относительно разминки и поиска идей, не сомневайтесь, что у меня есть правила и для написания прозы. И их множество!

Одно из моих правил относительно прозы гласит: писательство и вычитка должны быть отдельными процессами. Пытаясь писать и редактировать одновременно, вы подавляете себя. Дэвид Тэйлор называет такую ситуацию «перегрузкой задачами». Смысл этого словосочетания понять нетрудно. Создание прозы – это одна задача. Внесение поправок в прозу – вторая задача. Попытка выполнять их одновременно вызывает перегрузку мозга, и он в результате «зависает», как компьютер, которому дано слишком много команд.

Поэтому я напоминаю себе: не допускай перегрузки задачами. Можно заниматься только чем-то одним. Вначале накопи идеи и создай прозу. Запиши очень много мыслей, любыми словами, которые придут на ум. И только когда ты сделал это, можно решать, что следует сохранить, что убрать и как сделать материал более благозвучным.

И еще несколько мыслей о правилах.

Главная идея, которую я хотел бы донести до вас: просто сядьте за стол и начните писать, если этот подход эффективен для вас. В ином случае попробуйте сформулировать одно или два правила, ориентирующих ваше мышление и поведение в нужном направлении. Правила заставят вас писать и подскажут, о чем писать. Вам не придется постоянно спрашивать себя: «Что мне делать теперь?»

Правилом может послужить что угодно: новое упражнение, определенная методика, задание, которое необходимо выполнить, философское изречение и конструктивный параметр, подкрепляющий вашу логику. Вместе с тем оно должно быть вам по силам, к тому же потом необходимо оценить результат. Его основное назначение заключается в том, чтобы придать вам уверенности и спокойствия. Хорошее правило помогает писать.

Ваши правила должны быть несложными. Пусть они будут вам по силам. (А вот выполняете ли вы их во время того или иного конкретного сеанса – это уже другой

вопрос.) «Я должен создать эскиз работы» – хорошее правило. «Я пойду на эксперимент – буду писать от второго лица» тоже хорошее правило. И такое: «К концу дня у меня должно быть пять черновых версий первого абзаца». А вот «Написанное мною за день должно изменить мою жизнь к лучшему» – плохое правило.

Обязательно формулируйте правило, чтобы сосредоточиться на чем-то конкретном и осуществимом. Придерживаясь своих установок, мы можем также сделать и что-то другое. Предположим, вам нужно написать пост для блога о финансовом управлении. Вы решаете превратить этот процесс в игру, сформулировав правило: «Мне нужно каким-то образом ввести в свою работу слова “майонез”, “скребок стеклоочистителя” и “Марс”». Это произвольная, но потенциально неплохая установка, поскольку, придерживаясь ее, вы, вероятно, напишете свой пост.

Читателю на заметку

Прежде чем приступать к фрирайтингу, сформулируйте несколько несложных, выполнимых правил, чтобы полностью сосредоточиться на работе.

Для каждой составляющей творческого процесса необходима установка. Вы можете сформулировать правило для разминки, для разработки идей, для писательства и т. д. Однако не отягощайте себя правилами. Их единственное предназначение – помочь вам. Хорошее правило позволяет вам сделать все как следует.

Практикум. Сформулируйте одно писательское правило и опробуйте его прямо сейчас. Если ничего не приходит на ум, воспользуйтесь таким: «Напишите о проблеме, перечисляя плохие решения – глупые, немислимые, смущающие, отвратительные или опасные».

Глава 27 Фактор восторга

Помимо всего прочего я специализируюсь на коучинге по писательскому мастерству. Консультирую деловых людей по вопросу написания книг. Во время типичной первой встречи мои клиенты еще не знают, о чем будет их книга, лишь высказывают предположения. Они говорят, в чем, на их взгляд, нуждается рынок, и что, по их мнению, будут покупать. Они начинают выдавать многообещающие идеи. Я останавливаю их.

Книгам действительно нужны читатели, а потому важно думать об аудитории. Публикация произведений помогает авторам добиваться поставленных целей в профессиональной деятельности, поэтому думать стратегически о том, как книга может продвинуть твой бизнес, тоже необходимо. Но если думать об этих вещах преждевременно, книга получится пресной.

Внимание писателя перемещается в область корыстных интересов. Вместо того чтобы сосредоточиться на изложении материала, интересного читателям, писатель пытается дать рынку то, чего он ожидает и что одобряет.

Эта ситуация напоминает сценку из американской версии популярного комедийного сериала «Офис». Когда Энди переводят на другое место работы, он пытается заискивать перед новым начальником Майклом, искусно копируя его слова и интонацию. Поначалу Майкл испытывает к Энди симпатию, так как тот представляется начальнику удивительно похожим на него самого. Но по прошествии некоторого времени раболепие подчиненного начинает раздражать Майкла: Энди не может самостоятельно принять решение и всегда ждет указаний.

Смотреть со стороны на эту ситуацию забавно и поучительно. В реальной жизни это неприятно. Поэтому если вы хотите написать оригинальную, ценную, аутентичную книгу, нужно занять лидерскую позицию.

По мнению Эрика Майсела, написание книги создает новый смысл. Вы несете в этот мир нечто еще не существующее. Вам решать, что приемлемо, а что нет.

Рассматривайте себя как фильтр. В своей жизни вы повидали очень многое и собрали различные идеи, истории и воспоминания. Именно из этого хранилища в вашей голове должна брать начало ваша книга. Используя свой жизненный опыт, вы получите именно свою книгу, не похожую ни на одну другую.

Работая с клиентами, я прошу на время отложить размышления о других людях и о земных успехах и предлагаю составить перечень. Какой перечень? Перечень того, что приводит их в восторг. Я говорю о перечне, включающем вот что:

- факты;
- цифры;
- представления;
- предрассудки;
- короткие рассказы;
- философию;
- жизненные ситуации;
- ситуации для анализа;
- противоречия;
- аналогии;
- процессы;
- методы;
- гипотезы;
- риски;
- неожиданности;
- воспоминания;
- бизнес-модели;
- примеры для подражания;
- URL;
- блоги;
- сценки;
- мечты;
- нелепые представления;
- стихотворения;
- шутки;
- загадки;
- мифы;
- поездки;
- разговоры;
- искусство;
- пьесы;
- книги;
- фильмы;
- телешоу...

В этот список входит все, что, по мнению клиента, должно туда войти: хорошее или плохое, большое или малое, важное или малозначительное. Не следует задумываться, почему конкретный пункт приводит его в восторг. Не нужно думать, подходит ли он для книги, имеет ли отношение к основной деятельности автора. Я ставлю задачу привести пункты, по той или иной причине интересные для клиента.

Мы, по сути, играем в игру: рассматриваем все, что приходит человеку на ум, как потенциально ценный материал для книги.

Перечень можно составить любым удобным способом. Рекомендую воспользоваться сеансами фрирайтинга и пофантазировать. Только тогда, когда мой подопечный составил свой перечень, мы начинаем думать о потенциальных читателях и деловых целях.

Кто входит в читательскую аудиторию? Чем эти люди отличаются от других? О чем клиент может им компетентно рассказать? О каких вещах слушателям нужно узнать? Что им важнее всего узнать? Какие виды решений они будут стремиться почерпнуть у автора? Какие решения максимально приблизят клиента к достижению персональных и деловых целей? У какого произведения больше всего шансов дать всем именно то, чего они хотят? Какие требования к книге необходимо сформулировать?

После обсуждения мы изучаем перечень факторов восторга, переставляем пункты местами, дополняем, группируем и ищем темы. И, поверьте, мы их находим. Кстати, Эдвард Тафт писал, что «упорядочивание информации ведет к озарению». Мы генерируем новые идеи, только лишь перекомпоновывая исходный материал. Извлекаем основное послание книги и бо льшую часть вспомогательного материала.

Теперь можно приступать непосредственно к писательству. В результате вы получите практическое пособие для читателей и уникальную книгу.

Кстати, этот метод можно взять на вооружение не только для написания книг. Им может воспользоваться любой рассказчик, независимо от источника информации. Главное – собрать как можно больше материала, а потом раскрасить его яркими образами и впечатляющими примерами.

Читателю на заметку

Когда вы хотите написать что-то важное, не изучайте рынок, хотя он может указать вам на тысячу направлений. Лучше подумайте, что вызывает у вас восторг – что вы любите и не можете забыть. Составьте перечень.

В этом списке выделите особенно воодушевляющие темы и материал. Только после этого следует изучить рынок.

На примере собственного опыта, сосредоточившись на интересах аудитории, создайте неповторимое произведение.

Глава 28

От фрирайтинга к завершенной прозе

Джефф Беллман, автор книг *The Consultant's Calling* и *Your Signature Path*, – вдумчивый писатель, специализирующийся на деловой сфере. Я поинтересовался, как он приступает к написанию книги. Он сказал, что его произведения зарождаются не как книги. Они зарождаются как изыскания. Можно сказать, что он идет к ним при помощи фрирайтинга.

Приступая к писательству, Беллман не считает нужным пояснять что-либо другим. Он не хочет использовать бумагу в качестве средства убеждения других, зарабатывания денег или обретения славы. Если к этим вещам обратиться слишком рано, они станут разлагающими силами, считает он. Они мешают создавать значимую работу.

Во время сеанса писательства, длящегося примерно четыре часа, Беллман занимается развитием своих идей. Он определяет тему в голове, например, «консультирование» или «организации», и проводит беседы с самим собой на бумаге. Он нередко отклоняется, не думая о стиле; ничего не редактирует и не перечитывает написанное. Создав десять страниц текста с двойным межстрочным интервалом, он завершает сеанс писательства.

За четыре – шесть недель он создает 200–300 страниц текста, распечатывает их, читает написанное и обдумывает, о чем он говорит, что полезно для него, а что – для других, что совершенно бесполезно.

Если Беллман считает, что может поведать нечто важное, он рассматривает возможность преобразования работы в рукопись. Он перечитывает первичный текст, концепции которого рассматривает в качестве «костей». «Конечно же, не хочу предоставлять читателю кучу костей», – говорит он, а потому формирует из отрывков «скелет» книги, определяя наиболее важные концепции или концепции, выполняющие роль конструктивных элементов.

Затем автор откидывается на спинку кресла и смотрит на свое творение. Он спрашивает себя, достаточно ли хорошо он разбирается в вопросе, чтобы придать ему «мяса»? Если ответ утвердительный, он шлифует ее. Если же нет, отказывается.

Беллман использует процесс «пишу так, как мыслю» даже тогда, когда работает над книгой в качестве соавтора. Яркий пример – написание Extraordinary Groups. Он и его коллега Кэтлин Райан обсудили основные моменты совместной работы.

Они знали, что книга будет о группах людей, но плохо представляли, что именно должно войти в нее. Райан взяла на себя исследования с целью добыть идеи и истории, которые можно было бы включить в книгу. Беллман же занялся поисковым писательством. «Я хотел узнать, что сам думаю, прежде чем услышать, что думают другие», – говорит он. Написав сто с лишним страниц, он убедился, что ему есть чем поделиться с аудиторией.

У меня такой же подход к написанию книг, как у Беллмана. Начинаю с изысканий, но мои поиски не бесконечны. Они включают конкретные шаги и срок.

Предположим, я хочу написать статью. Во-первых, мне нужно размяться с помощью десятиминутного фрирайтинга и двух-трех упражнений. Как правило, при этом я стараюсь не затрагивать бизнес-идеи, а пишу о событии, привлекающем мое внимание, о своем сне, об истории, которую вспомнил, о вчерашнем телешоу... Могу поиграть в игру в противоположности (глава 26) или же воспользоваться писательской наводкой (глава 8).

Размявшись, выполняю пять-шесть сеансов фрирайтинга непосредственно по теме статьи. Вываливаю на бумагу все, что знаю по теме, а также ориентирую разум на новые направления. Я ищу нечто неожиданное. При этом раскрываю слова, излагаю плохие идеи, провожу беседы на бумаге и тому подобное.

Пока еще я не пытаюсь написать статью. На данном этапе я не располагаю связным рассказом. Я работаю с идеями. Я ребенок, играющий в грязи. Если из этого получится хорошая проза – отлично, но я не рассчитываю на это.

Завершив этот сосредоточенный фрирайтинг, перечитываю написанное и отделяю «мертвое» от «живого». «Мертвый» материал – лепет, представления, не имеющие отношения к теме, ошибочные размышления – удаляю или сохраняю в других документах, чтобы при желании воспользоваться ими в будущем (глава 25). «Живой» материал – идеи, имеющие отношение к теме, интересные речевые обороты, эксперименты, которые можно углубить, – располагаю в логической, на мой взгляд, последовательности. Назовем этот результат моим главным документом.

Теперь нужно получить четкое представление о том, что имеется в главном документе и что мне еще, возможно, необходимо добавить. Для этого беру ручку и блокнот и просматриваю работу, существующую пока только в виде Word-файла. Суть каждого фрагмента, прочитанного мною, резюмирую в блокноте одним предложением.

Если бы я работал над статьей о речах, поднимающих дух, то написал бы так.

Вы растеряны. Когда у вас спрашивают, чем вы зарабатываете на жизнь, вам трудно ответить. Естественно, вы знаете, чем занимаетесь, и делаете работу на совесть, но почему-то, когда вы говорите об этом, у людей создается искаженное представление о вас. Это больше чем растерянность. Неспособность четко и доходчиво объяснить, кто вы и чем занимаетесь, стоит вам денег и ощущения направленности вашего бизнеса.

Я, возможно, преобразовал бы написанное в такое предложение: «Неспособность рассказать о том, чем вы занимаетесь, приводит вас в растерянность и дорого обходится вам в плане денег и направленности».

Записав в блокнот все эти предложения-резюме, я перечитываю их, чтобы понять, что еще нужно добавить. В соответствующем месте записываю одним предложением все, что приходит на ум.

Теперь я располагаю эскизом. Эскиз, основанный на представлениях, которые я хорошо обдумал, а не на представлениях, изложенных только лишь потому, что я должен был это сделать.

Теперь приступаю к работе над первым черновым вариантом. Что сюда входит? Я выполняю несколько сеансов фрирайтинга по концепциям, которые по каким-то причинам не рассмотрел в ходе первой серии сеансов, и переношу «живой» материал в главный документ. Потом редактирую написанное – переписываю, вырезаю и «шлифую» по необходимости.

Я стараюсь не задумываться о качестве чернового варианта и не посвящать ему слишком много времени. Один мой коллега, Барри Таршис, называет такой метод подходом с несколькими заходами. Я работаю над документом какое-то время; не доведя работу до логического завершения, бросаю ее и принимаюсь за что-то другое. Спустя несколько минут, часов или даже дней я к нему возвращаюсь. Этот цикл повторяется снова и снова. Преимущество такого метода заключается в том, что при каждом следующем заходе вы смотрите на документ свежим глазом и принимаетесь за него с бо льшим энтузиазмом. От вас вряд ли ускользнет что-либо только потому, что вы смотрите на него в течение долгого времени.

Когда я могу завершить работу над статьей? Мой самоуверенный всезнайка отвечает: это зависит от обстоятельств. В частности от того, насколько объемной должна быть статья, насколько глубокое исследование мне нужно провести и от загруженности работой. В принципе, ни одно литературное произведение не может иметь абсолютно законченный вид: всегда можно что-то изменить. Даже великие писатели неоднократно вносили какие-то поправки в свои произведения. Так, Уолт Уитмен опубликовал шесть изданий «Листьев травы». Дилан Томас, когда декламировал свое произведение со сцены, делал поправки на ходу.

Основная информация, которая мне нужна, чтобы знать, когда я завершу работу над статьей, – это крайний срок. Я спрашиваю у человека, поручившего мне написание статьи: «Когда она вам нужна?» Если на среду, высылаю ему ее вторичную версию. Если же на пятницу, высылаю четверговую версию. Окажется ли четверговая версия лучше вторичной только потому, что у меня будет больше времени на ее написание? Хотелось бы думать, но это отнюдь не факт. Мой опыт показывает: если мне дают больше времени, я могу непреднамеренно нанести вред статье. Писательство – интересная штука...

Читателю на заметку

Фрирайтинг предполагает свободное мышление. Он игнорирует традиционные правила и ориентирован на нечто неожиданное. Тем не менее можно использовать его для создания законченной прозы.

Вот один из способов создать законченную прозу при помощи фрирайтинга: вначале выполните ряд разминочных упражнений, потом пишите непосредственно на значимую для вас тему. Удалите все, что вам не нужно, расположите оставшиеся фрагменты в логической последовательности и создайте эскиз, чтобы четко представить, с чем вам придется работать. Дополните текст недостающими идеями и переходными элементами. Перечитайте написанный текст и внесите необходимые правки. Теперь вы располагаете законченным произведением.

Пересмотрите его еще раз, но не забывайте: оно не может иметь абсолютно законченный вид. Вышлите версию вторника к среде.

Практикум. Как сказал Марк Боуден, писатель всегда должен работать над самым амбициозным произведением, которое он когда-либо создавал. Какой писательский проект воодушевил бы вас и заставил выкладываться полностью? Начните работу над этой темой прямо сейчас, используя фрирайтинг.

Примечания

Глава 1. Не прилагайте сверхусилий

Kriegel Robert J., Patler Louis. If It Ain't Broke... Break IT! – and Other Unconventional Wisdom for a Changing Business World. New York: Warner Books, 1991. – P. 61.

Глава 2. Пишите быстро и непрерывно

Bradbury Ray. Zen in the Art of Writing: Releasing the Creative Genius within You. New York: Bantam Books, 1990. – P. 13.

Глава 3. Работайте с ограничением по времени

Palahniuk Chuck. 13 Writing Tips // <http://chuckalahniuk.net/workshop/essays/chuck-palahniuk>.

Глава 4. Пишите так, как вы мыслите

Macrorie Ken. Writing to Be Read / Издание 3-е, переработанное. Portsmouth, NH: Heinemann, 2006. – P. 207–213.

Глава 9. Переосмысливайте значение знакомых слов

Owen Harrison. Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology. – San Francisco: Berrett-Koehler, 1997. – P. 69–70.

Глава 10. Дистанцируйтесь от своего интеллекта

Mascrorie Ken. Telling Writing, 4-е издание. Portsmouth, NH: Heinemann, 1985. – P. 45.

Глава 11. Как важно отключаться от мыслей

Schneider Pat. The Writer as an Artist: A New Approach to Writing Alone and with Others. Los Angeles: Lowell House, 1994. – P. 14.

Hugo Richard. The Triggering Town: Lectures and Essays on Poetry and Writing. – New York: W.W. Norton, 1979. – P. 4.

Глава 13. Обрести сто идей проще, чем одну

Stafford William. Writing the Australian Crawl: Views on the Writer's Vocation. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1979. – P. 18.

Murray Donald. Writing for Your Readers: Notes on the Writer's Craft from the Boston Globe, 2-е издание. Old Saybrook, CT: Globe Requot Press, 1992. – P. 66. Мюррей говорит, что он писал от пятидесяти до семидесяти пяти вводных абзацев для журнальной статьи; но один журналист, которому довелось поработать с ним, сказал мне, что Мюррей также обучал этому подходу начинающих журналистов.

Глава 16. Выплесните разум на бумагу

Schank Roger, Childers Peter. The Creative Attitude: Learning to Ask and Answer the Right Questions. New York: Macmillan, 1988. – P. 91–126.

Глава 17. Писательский марафон

Bradbury Ray. Zen in the Art of Writing: Releasing the Creative Genius within You. New York: Bantam Books, 1990. – P. 13.

Carlson Ron. Ron Carlson Writes a Story. Saint Paul, MN: Graywolf Press, 2007. – P. 15.

Messer Mari. Pencil Dancing: New Ways to Free Your Creative Spirit. Cincinnati: Walking Stick Press, 2001. – P. 37. (Впервые термин *писательский марафон* мне встретился именно в этой книге.)

Elbow Peter. Writing With Power: Techniques for Mastering the Writing Process. New York: Oxford University Press, 1981. – P. 59.

На [poets.org](http://www.poets.org) «Сделайте это по-новому!» называют «боевым кличем» Паунда. См. <http://www.poets.org/viewmedia.php/prmMID/5664>.

Глава 18. Усомнитесь в себе

Whyte David. Из беседы с автором.

Глава 19. Не отступая от темы

Wolfe Tom. The Kandy-Kolored Tangerine-Flake Streamline Baby. 2-е издание. New York: Bantam, 1999. – P. xii.

Elbow Peter. Writing with Power: Techniques for Mastering the Writing Process. New York: Oxford University Press, 1981. – P. 336.

Глава 20. Извлекайте золото из деловой книги

Hudson William J. Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It. New York: John Wiley & Sons, 1993. – P. 212.

Crosby Philip. The Absolutes of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. – P. 78.

Глава 21. Как вы думаете, так и живете

Bellman Geoffrey M. The Consultant's Calling – Bringing Who You Are to What You Do. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. – P. 129.

Глава 22. Делитесь неотшлифованными мыслями

Brogan Chris, Smith Julien. Trust Agents: Using the Web To Build Influence, Improve Reputation, and Earn Trust. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009. – P. 71.

Глава 23. Помогайте другим мыслить как можно продуктивнее

Barez-Brown Chris. How to Have Kick-Ass Ideas: Shake Up Your Business, Shake Up Your Life. New York: Skyhorse Publishing, 2008. – P. 140–141.

Глава 24. Подмечайте истории везде

Vorhaus John. Из беседы с автором.

Stanek Lou Willett. So You Want to Write a Novel: A Direct, Practical, Step-by-Step Guide for the Aspiring Author. New York: HarperCollins, 1994. – P. ix.

Scott David Meerman. Из беседы с автором.

Orrock Andy. Из беседы с автором.

Purmal Kate. Из беседы с автором.

Глава 25. Создайте хранилище мыслей

Этот способ снять напряжение описывается на <http://www.residentassistant.com/games/icebreakers/beachball.htm>.

Bradbury Ray. Из беседы с автором.

Глава 26. Формулируйте правила

Linscott Roger Bourne. On the Books // <http://www.timelesshemingway.com/faq/faq5.shtml>.

Vorhaus John. The Comic Toolbox: How to Be Funny Even When You're Not. Hollywood, CA: Silman-James Publishing, 1994. – P. 21–22.

Taylor David. Fighting Writer's Block – Part 1: Causes and Cures // <http://www.writing-world.com/basics/block1.shtml>.

Глава 27. Фактор восторга

NBC. The Office, 3-й сезон, серия 8: The Merger.

Tufte Edward. Visual Explanations: Images and Quantities, Evidence and Narrative. Cheshire, CT: Graphics Press, 1997. – P. 9.

Maisel Eric. The Art of the Book Proposal: From Focused Idea to Finished Proposal. New York: Tarcher, 2004. – P. 8.

Глава 28. От фрирайтинга к завершенной прозе

Bellman Geoffrey M. Из беседы с автором.

Все издания «Листьев травы» Уитмена подробно рассматриваются на <http://www.whitmanarchive.org/published/LG/index.html>.

Что касается изречения Марка Боудена, см. Heidi Benson. «Black Hawk» author found untold story // SFGATE, 9 февраля 2003 г. – http://articles.sfgate.com/2003-02-09/books/17477347_1_atlantic-books-major-publisher-nonfiction

От автора

Работая над этой книгой, я получал моральную и техническую поддержку от десятков людей. Вот лишь некоторые из тех чудесных людей, которые помогли мне: Стелла, моя очаровательная гениальная жена, Рода, моя изумительная мама, Пол, мой прекрасный брат (а также Линда, Крэйг и Камилла), Джойс, моя восхитительная сестра, Джил Леффман, мой потрясающий дядя, замечательное семейство Адельманов и незаурядная родня Стеллы. Благодарю Карла Вебера, редактировавшего первое издание этой книги, Стива Пирсанти, оказавшего мне честь, заключив со мной контракт на публикацию первого издания, Джоанну Вонделинг – она с энтузиазмом давала мне разного рода советы и оказала мне честь, заключив со мной контракт на опубликование второго издания книги. А еще я признателен невозмутимым сотрудникам издательства Berrett-Koehler и Стиву Коэну, отличному другу и замечательному человеку.

Хочу также от всей души поблагодарить Мэрили Адамс, Дика и Эмили Аксельрод, Аллана Бэкона, Джоэла Бауэра, Рона Бауэра, Джеффа Беллмана, Мэтта Блэра, Ноя Блюментала, Рэя Брэдбери, Тома Клиффорда («Клюквенный соус»), Джеффа и Кэрол Коэн, Джерри «Северный бульвар» Колонну, Ника Коркодилоса, моих друзей из CRI, Чарльза Дорриса, Алвина Энга (также известного как «мой друг-редактор» (см. вступление), установленный им крайний срок заставил меня прибегнуть к фрирайтингу), Боба Фармера, Брендана «Ребенка» Флаэрти, Джека Фостера, Джейсона Фридмана (сила природы), Майкла Джельбу, Натана Гоулда, Стива Голдберга и моих друзей из Bookazine, Алана Гринберга, Клиффа Хакима, Кристину Харбридж (в жизни которой фрирайтинг занимает важное место), С. В. Харквейла, Пола Харриса, Нетти Хартсок (которая посвящает себя тому, чтобы помогать другим и делать пожертвования), Сета Харвуда, Салли Хельгесен, Гари Хувера, Сэма Хорна, Уэйна Хельберта, Джейка Джейкобса, Шэрон Джордан Эванс, Ларину Кейс (за то, что была так же увлечена этой книгой, как и я, и за помощь в оформлении обложки), Линн Кирни, Мэри Ки, Мака Кинга, Марка Лефко, Пола Лемберга, Мишель Леннокс, Эрика Майсела, Джея Маталона, Джоя Матковски, Билла О'Хэнлона (он не получал особого удовольствия от писательства, пока не приступил к работе над своей семнадцатой книгой), Энди Оррока, Детту Пенну, Тома Питерса, Кейт Пермал (которая так обожает фрирайтинг, что готова обучить ему всех людей в мире), Джона Рахербаумера, доктора Дэвида Рейнольдса, Бекки Ромен и моих друзей из ЕО, Адама Рубина, Стива Сэндерсона, Роджера Шенка, Рича Шефрена, Дуга Шраде («Мне нужна твоя книга!»), Эллисон Скотт, Дэвида Мирмена Скотта (он наглядный пример того, что известный человек может быть отличным парнем), Клаудио Сеннхаузера, Саймона Синека, Робина Стили, Кена Суизи, Барри Таршиса (благодаря его книгам я состоялся как писатель), моих друзей, помогавших мне в Twitter, Пола Ван Слэмбрука (за его предложения пулитцеровского качества), Джо Витале (за любовь к жизни), Джона Ворхауса, Дебби Вейл, Дэвида Уайта, Лесли Йеркес, Кали Йост и Гленна Янга.

Выражаю особую благодарность Куме, Джофу, Беа, Тайгеру, Джинксу и Бетси Леви. И спасибо тебе, Питер Элбоу, за то, что ты написал свои книги.

Об авторе

Марк Леви – основатель Levy Innovation LLC (www.levyinnovation.com), фирмы, специализирующейся на разработке маркетинговых стратегий и помогающей консультантам и предпринимательским компаниям увеличить свои гонорары в несколько раз.

Марк добивается этого при помощи позиционирования, обучая клиентов придумывать такие концепции, чтобы на их основе его слушатели могли построить весь свой бизнес. Он также дает клиентам практические советы о том, как писать книги, которые станут путеводной звездой для их бизнеса, выступает с речами и проводит семинары по наработке идей и фрирайтингу.

Дэвид Мирмен Скотт называет Марка «гуру позиционирования» и своим «гуру по вызову». Джо Витале говорит о Марке так: «...человек со сверхразумом. Он – ходячий, говорящий, зарабатывающий деньги мозг на стероидах. Компьютеры в детстве хотят стать такими, как он. И это, вероятно, еще не исчерпывающая характеристика его способностей».

До того как основать Levy Innovation, Марк работал директором по сбыту в компании, специализирующейся на оптовой торговле книгами, и помог ей продать книги на миллиард долларов; его трижды номинировали на премию Rep of the Year издания Publishers Weekly.

Марк пишет для газеты New York Times; он стал автором или соавтором нескольких книг, в том числе: *How to Persuade People Who Don't Want to Be Persuaded* (Wiley, 2006), *Accidental Genius: Revolutionize Your Thinking through Private Writing* (Berrett-Koehler, 2000), *Tricks with Your Head* (Crown, 2002) и *Magic for Dummies* (IDG, 1998). Его работу высоко оценили Рей Брэдбери, Том Питерс, Энтони Роббинс, Дэвид Пог, Эл Райс, Джей Конрад Левинсон, Гари Хувер и Пенн и Теллер.

Марк Леви также преподает написание деловых текстов на основе исследований в университете Ратджерса.

А еще Марк с шести лет увлекается фокусами. Фокусы, придуманные им, демонстрировались в Лас-Вегасе и на всех ведущих телеканалах страны. Он соразработчик внебродвейского шоу *Chamber Magic: A Demonstration of Modern Conjuring and Miracles at Midnight*. *Chamber Magic* – самое долговечное нью-йоркское шоу с одним действующим лицом.