

## Предисловие

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

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

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

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

## Базовые предположения об обучении

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

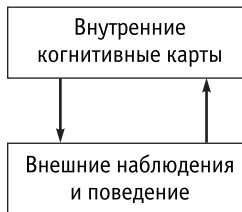
1. Для эффективного овладения той или иной частью навыка необходимо, чтобы учебные материалы широко охватывали данную область, позволяя учитывать потребности читателей, производственные контексты и стили обучения.
2. Обучение навыкам высшего уровня (таким, как креативность и управление креативным процессом) требует от обучающегося по-



вышенной вовлеченности в процесс. Таким образом, данная книга призвана стимулировать и продвигать самомотивированное и самоуправляемое обучение.

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

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

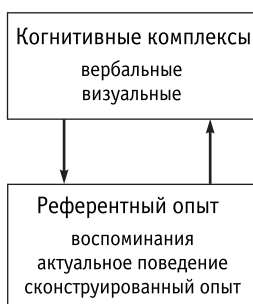


## Общая структура книги

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

1. *Когнитивные комплексы* — определяют, какое именно перцепционное пространство будет создано или открыто. Специфический *когнитивный комплекс* — это вербальное или визуальное воплощение или проявление того или иного когнитивного или восприятностного пространства.
2. *Обучающие действия* — определяют референтный опыт, необходимый для того, чтобы наделить когнитивный комплекс практическим значением. Вербальные ярлыки и примеры, а также визуальные символы, которые и составляют когнитивные комплексы, приобретают практическое значение для читателя только за счет того,

что связаны с его личными референтным опытом. *Референтным опытом* называется а) личное воспоминание, б) доступное наблюдению поведенческое проявление, которое осуществляется в данный момент, или в) сконструированный (воображаемый, придуманный) опыт читателя. Цель подобных переживаний заключается в том, чтобы активировать либо существующую бессознательную компетентность, либо другие уже наличествующие эпизоды восприятия или способности.



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

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

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

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

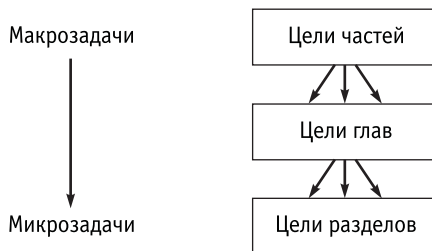
1. *Подсева* определений, образов и карт в исходных когнитивных комплексах для каждой главы.
2. *Раскрытия* бессознательной компетентности и референтного опыта, связанных с определениями, восприятиями и картами через обучающие упражнения и деятельность.



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

## Базовая метаметодология приобретения навыков

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



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

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

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

## Доказательства и процедуры доказательства при обучении

*Бессознательная компетентность*, или латентная компетентность, возникает за счет установления референтного опыта. *Осознанная компетентность* основана на человеческой способности к кодированию

собственного опыта. Кодирование — установление связи между картой, абстракцией или ярлыком и личным референтным опытом.

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

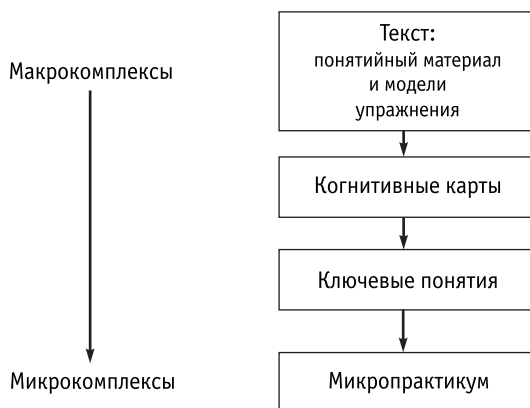
По мере развития навыка сфера действия и прочность этой связи определяется следующими факторами:

1. На скольких уровнях может быть установлена связь: т. е. какие связи, каким образом и почему устанавливаются между конкретными когнитивными комплексами и референтным опытом;
2. Типы референтного опыта, которые может охватывать эта связь: воспоминание, актуальный (текущий) опыт, сконструированный опыт.
3. Ряд сенсорных модальностей, через которые выражается данная связь: зрение, вербализация, ощущения.

## Микроструктура книги

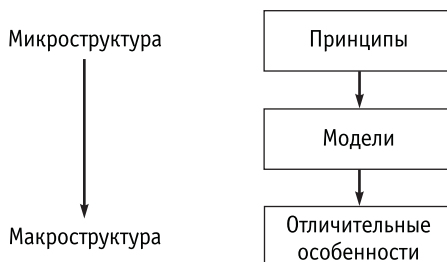
Микроструктура данного издания рассчитана на то, чтобы поддержать описанные выше допущения, принципы и методы обучения. По существу, каждая часть книги состоит из:

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



## Понятийный материал — макрокомплексы

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



## Типы упражнений и обучающей деятельности

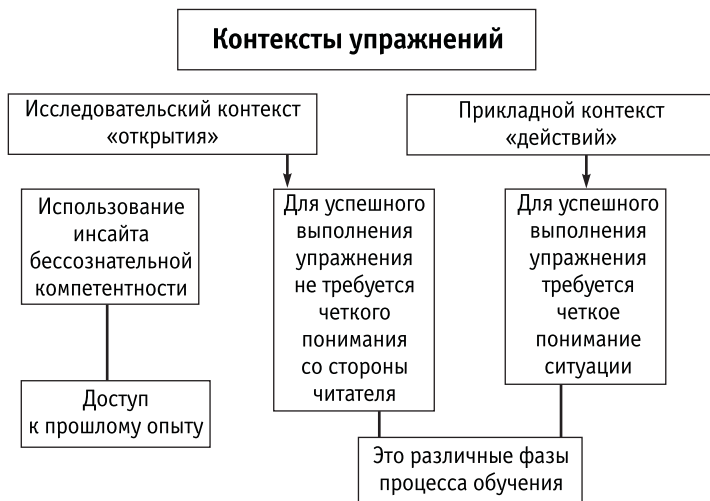
Упражнения и обучающая деятельность в данной книге ставят целью проиллюстрировать ключевые понятия и воплотить понятийные модели и особенности. Обычно чтение книги воспринимается как относительно пассивный процесс. Однако для того, чтобы получить максимум пользы от чтения данного издания, важно принимать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

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

В целом, можно выделить *два основных класса* обучающей деятельности.

1. *Исследовательская деятельность.* Здесь читатели совершают работу с минимально определенными задачами с целью установления поведенческого референтного опыта, который послужит интуитивным обоснованием для когнитивных комплектов (о них будет рассказано позднее). Исследовательские упражнения обеспечивают читателю переживания спонтанные, незамутненные, свободные от сознательных ожиданий того, что *предположительно может* случиться. Исследовательские упражнения способствуют развитию бессознательной компетентности.
2. *Прикладная деятельность,* в ходе которой читатели совершают работу с конкретными, определенными задачами, процедурами доказательства и явными процессуальными инструкциями. Прикладные упражнения способствуют развитию осознанной компетентности и навыков, определяемых смесью когнитивных комплексов и других явлений референтного опыта.

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



В упражнении могут использоваться следующие виды *обучающих инструментов*:

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

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

В дополнение к общим типам обучающих инструментов, которые могут быть использованы для той или иной деятельности, некоторые упражнения могут потребовать применения *микроинструментов*. Микроинструменты используются до, во время или после обучающей дея-



тельности и могут включать в себя инструкции, проверочные листы, бланки для заполнения и т. п. Подобные микроинструменты могут служить способом а) планирования или подготовки той или иной деятельности, б) записи промежуточных результатов или планирования в процессе той или иной деятельности, в) организации или подтверждения результатов деятельности.

Количество и типы *ролей*, задействованных в конкретной обучающей деятельности или упражнении, обычно зависят от типа самой деятельности и используемого инструмента. В перечень таких ролей, представленных в упражнениях данной книги, входят:

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

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

## **Инструкции по ролям, используемым в упражнениях и практикумах**

### **Исследователь**

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



## **Гид**

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

## **Наблюдатель**

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

## **Тренер (металичность)**

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

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

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

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

#### Роли в упражнении НЛП

Случай из трех ролей:  
исследователь, гид, тренер

##### Исследователь (А):

включается в переживание на основе инструкций гида (Б); не несет ответственности за письменный отчет об упражнении; обеспечивает обратную связь для Б относительно своих впечатлений; «переживает» даже давний или воображаемый опыт так, как будто это происходит здесь и сейчас.

##### Гид (Б):

выявляет опыт исследователя (А) с помощью вопросов упражнения; наблюдает за вербальными/невербальными реакциями А; в ходе выявления осуществляет «активное слушание», чтобы «перефразировать» реплики А; подводит итог тому, что сказал А, чтобы установить связи между различными фазами опыта А; поддерживает состояние раппорта.

##### Тренер (В):

поддерживает/консультирует В при необходимости; наблюдает за невербальными/вербальными реакциями исследователя; проверяет наличие раппорта между А и Б; проверяет «качество» и схему выявления референтного опыта; обеспечивает обратную связь для Б в конце упражнения.

## Когнитивные карты

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



## Ключевые положения

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

## Микропрактикум

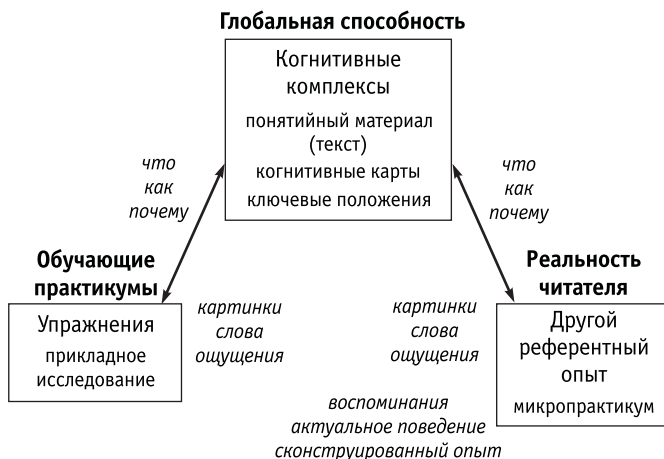
Цель микропрактикума — обеспечить возможность самостоятельного обучения со стороны читателя и придать еще большую глубину понятийному материалу книги. Микропрактикум по существу подразумевает использование памяти, воображения или текущего окружения для расширения восприятия читателем того или иного объекта:

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



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

самостоятельно изучить принципы и особенности, представленные в данной книге.



#### Микроструктура книги

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

*Роберт Дилтс, Санта-Крус, Калифорния*  
*Джино Бониссоне, Милан, Италия*  
*Июль 1993*