

Малка лилава книга за  
**НЕ**стандартното  
мислене



*Практически техники,  
които подобряват ефективността  
на всеки бизнес*

*(... и не само на бизнеса)*

Малка лилава книга  
за НЕстандартното мислене

*Практически техники, които подобряват  
ефективността на всеки бизнес*

*(... и не само на бизнеса)*



**Специален бонус за всеки читател - вижте на  
последната страница на книгата!**

© Projecta, 2010

Второ издание, май 2010

София, България

[info@projecta.bg](mailto:info@projecta.bg), [www.projecta.bg](http://www.projecta.bg)

Six Thinking Hats®, Power of Perception™ и Simplicity™ са търговски марки или регистрирани търговски марки.

**Моля, въздържайте се по възможност от разпечатване на книгата! Нека да спестим природни ресурси като използваме това издание в електронен вид!**



**CO<sub>2</sub>: Projecta е въглеродно неутрална компания.**

## Съдържание

За какво и за кого е тази книга	4
Латерално мислене	5
Техника „Шест мислеци шапки”	9
Техника „Силата на възприятието”	13
Техника „Простота”	18
Казуси	21
MDS SCIEX (AB SCIEX)	
CONNEX (Vodafone Румъния)	
Отзиви за техниките на Едуард де Боно	25
Заклучение	26
Приложение: За Едуард де Боно	28

## За какво и за кого е тази книга

*Малката лилава книга* дава информация за техниките за нестандартно мислене, разработени от Едуард де Боно – един от най-големите мислители на човечеството на всички времена, признат за водещ световен авторитет в областта на творческото мислене и иновациите. Тези техники са прости, практични и мощни. Фокусът на книгата е върху резултатите от приложението на техниките в бизнеса, макар че те се прилагат с неизменен успех във всички области на човешката дейност. За универсалността на техниките, в-к „Гардиън” пише, че Едуард де Боно е „самостоятелна глобална индустрия, чийто труд е като евангелие за правителствата, университетите, училищата, корпорациите и дори за затворите в цял свят”.

В книгата са посочени редица примери от реалното прилагане на техниките за постигане на по-голяма бизнес ефективност. Представени са и документирани резултати за възвръщаемостта на инвестициите в обучение и приложението на техниките.

Описано е използването на техниките за творческо мислене от хора с различна роля в обществото – от неграмотни миньори, които никога не са ходили на училище, до Нобелови лауреати; от деца до президенти на мултинационални корпорации. Посочените примери са свързани с решаването на широк кръг бизнес задачи – от намаляване на броя на отсъствията от работа, до разработване на иновативни продукти и подобряване на бизнес процесите, водещо до спестяване на десетки милиони долара годишно.

Книгата се издава във връзка с предстоящото посещение на Едуард де Боно в България и неговият публичен семинар на 23.09.2010 г. в София (*de Bono LIVE 2010*). Информация за събитието можете да намерите на [www.debono-bg.com](http://www.debono-bg.com). **(Вижте нашия специален бонус за Вас на последната страница на книгата!)**

Книгата е предназначена за широк кръг мениджъри на всички нива, специалисти в областта на маркетинга, иновациите, управлението, обучението, образованието, администрацията и развитието на човешките ресурси, както и за широк кръг читатели, които се стремят да подобрят своята лична ефективност и ефективността на своите екипи и организации.

## Латерално мислене

*"Ако не сте чували за Едуард де Боно или за Латералното мислене, вероятно сте били твърде заети да мислите по конвенционален начин."*

Сп. Forbes

**Латералното<sup>1</sup> или нелинейното, творческото мислене, е подарък от Едуард де Боно за света.** То може да ви помогне да намерите творчески решения, които да ви превърнат в лидер в един все по-сложен свят.

Терминът „латерално мислене“ е въведен от де Боно и отдавна е част от съвременния език. Включен е в авторитетни речници като Oxford Dictionary, в който е определен като „решаване на проблеми с недириктни и творчески подходи“.

„Латералното мислене“ е метод за творческо мислене стъпка-по-стъпка, с разработени практически техники, които могат да се използват съзнателно. Според де Боно, интелигентността е потенциал, а мисленето е умение за използване на този потенциал. Докато информацията ни залива, имаме нужда от подходящи техники за мислене, които да не ни позволят да потънем от прекомерна информация. Точно както уменията на водача определят как се използва един автомобил, мисленето определя начина, по който се използва интелигентността. Човек може да бъде добър мислител, без да е интелигентен и обратното.

Латералното мислене е свързано повече с възприятията, отколкото с логиката. Е. де Боно сравнява интелигентността с добре фокусиран фотоапарат, а мъдростта с широкообективни лещи, като

---

<sup>1</sup> Латерален = страничен, недириктен от *latus* (лат.) = страна

мъдростта зависи много от възприятието. Мъдростта до голяма степен включва корекция на възприятието с натрупания опит, както е известно от поговорката „знанието идва, но мъдростта се бави“. Фокусирането директно върху „мисленето“ изостря възприятията и латералното мислене е един от най-добрите начини за постигане на тази цел.

Според Едуард де Боно, латералното мислене (творческото мислене) не е привилегия на малцина избраници, които притежават естествена дарба. То може да се прилага “по заявка” от всеки, винаги когато е необходимо, като се използват специално разработените от него техники.

Дејвид Танер, основател и директор на Центъра за творчество и иновации на DuPont споделя за латералното мислене: „*В DuPont, ние изпитахме силата на съзнателното, систематично приложение на инструментите на де Боно по отношение на практически проблеми, със забележителни резултати. Например, латералното мислене доведе до голям пробив в процесите на завод за фибровлакна, с радикална промяна на дизайна на базовото оборудване, довела до намаление на броя на движещите се части с 80%.*”

Латералното мислене спасява човешки живот, както показва следната случка. Двама мъже били на сафари в Африка, когато внезапно пред тях изскочил леопард и започнал да ръмжи. Двамата силно се изплашили и единият от тях започнал да си събува обувките. Другият казал: „Как ще ти помогне това? Не можем да надбягаме леопарда.” Първият отговорил: „Не ми трябва да надбягам леопарда, трябва да надбягам само теб.”

*Стратегии за успех – примери за приложение на латералното мислене*

Рон Барбаро, главен изпълнителен директор на Prudential Canada, прави една от най-иновативните промени в сектора на животозастраховането. Той въвежда система, при която човек диагностициран със смъртоносно заболяване, може да получава заплащане през остатъка от живота си, което да покрива разходите по

лечението. Рон Барбаро е използвал латералното мислене на Едуард де Боно, което му е позволило да постигне тези резултати.

Един ден Рон посещава свой приятел със смъртоносно заболяване. Неговият приятел казал, че има животозастрахователна полица за 20 000 долара, но от нея няма голяма полза, защото има нужда от средства за медицинско обслужване в момента. Барбаро, запален привърженик и ползвател на инструментите за латерално мислене, разработва изцяло нова форма на застраховка, използвайки „Правокация“<sup>2</sup>, една от техниките на латералното мислене. Правокацията която използва, води до разработване на концепцията „living benefits“ – всеки държател на полица, който се разболе от смъртоносна болест, незабавно получава 75% от сумата, която иначе би била платена при неговата смърт. Това му позволява да плаща за своето медицинско обслужване. Концепцията е изключително успешна и се възприема от много други застрахователни компании. Това се превръща в най-революционната и успешна идея в животозастраховането за последните 120 години. Скоро след това Рон Барбаро е избран за президент на Prudential Insurance (САЩ).

Методите на Едуард де Боно за латерално (творческо или нелинейно) мислене са доказали своята ефективност в най-различни области. Така например, магнатът Кери Пакър, основател на Световните серии по крикет, въвежда в Австралия дневни и нощни мачове и цветни топки и дрехи в крикета – толкова успешни иновации, че скоро са възприети в цял свят. По-късно, в Австралия експериментират с двама различни капитани за пробните и целодневните мачове.

Служител на DuPont, който прилага латералното мислене, елиминира девет стъпки в производствения процес на Kevlar® (изключително здрав полимер, широко използван за производство на бронирани жилетки и други продукти) и по този начин спестява на компанията по 30 милиона долара на година.

Нобеловият лауреат по физика Шелдън Лий Глаشو споделя: „Латералното мислене ни помага да се прескочим от добре утъпкания

---

<sup>2</sup> Техниката „Правокация“ не е включена в тази книга, но ще бъде представена от Едуард де Боно на неговия семинар в София



неутрален коловоз към по-продуктивен страничен път, чиито ползи се виждат само впоследствие. Неговите (на де Боно) инструменти за мислене са проектирани да ни водят от съжалителното „защо не помислих за това предварително?“ до триумфалното „еврика“. Видях как работи системата в действие при безизходно положение по време на семинар за Нобелови лауреати. Когато в дискусиата беше включена случайна дума (инструмент за мислене на де Боно)<sup>3</sup>, проблемът беше решен бързо.”

---

<sup>3</sup> Става въпрос за техниката „Случайна дума“, която ще бъде представена от Едуард де Боно на неговия семинар в София

## Техника „Шест мислещи шапки” (Six Thinking Hats®)

*„Шестте шапки е прост, но мощен инструмент, който може да бъде усвоен бързо и да бъде използван веднага за постигане на дълготрайни резултати. Шестте шапки помогна на нашата група за разработване на продукти да генерира идеи бързо, да ги оценява ефикасно и да реализира плановете за действие ефективно.”*

Лаура Донахю, Нестле

**„Шест мислещи шапки” е мощна техника<sup>4</sup>**, която ви позволява да вземате важни решения, като разглеждате нещата от всички гледни точки. Тя помага да се вземат важни решения, като ви принуждава да се освободите от вашия обичаен начин на мислене. По този начин, техниката ви помага да разберете цялата комплексност на решението и да откриете проблеми и възможности, които в противен случай не бихте забелязали.

Много успешни хора мислят рационално и позитивно и това е една от причините да бъдат успешни. Често обаче, те не разглеждат проблемите от емоционална, интуитивна, творческа или негативна гледна точка. Това може да доведе до подценяване на съпротивата срещу промяната, до липса на творчески напредък и до липса на резервни планове.

От друга страна, песимистите често заемат твърде отбранителна позиция и хората, свикнали на логическо мислене, могат да пропуснат да стимулират тяхното творчество и да се възползват от тяхната интуиция.

Ако разглеждате проблем с използването на техниката „Шест мислещи шапки”, тогава ще използвате всички тези подходи, за да

---

<sup>4</sup> Техниката „Шест мислещи шапки” ще бъде представена от Едуард де Боно на неговия семинар в София

разработите най-доброто решение, основано на микс от амбиция, умения, чувствителност, творчество и добро управление на риска. Техниката е описана от Едуард де Боно в една от най-известните книги на XX век - „Шестте мислещи шапки”.

Същността на техниката се състои в последователно „цветно” мислене, като всеки цвят символизира определена настройка на ума. Образно казано, идеята е, когато носим шапки с различен цвят, да мислим по точно определен начин. С шестте шапки разглеждаме въпроса от различни гледни точки. Когато въпросът се обсъжда в група, всички мислят едновременно (паралелно) с една и съща настройка на ума – т.е. във всеки отделен момент „носят” едни и същи шапки. Това е т.нар. „паралелно мислене” – мощен инструмент за подобряване на груповата ефективност, чрез избягване на спорове и конфликти и постигане на синергичен ефект.

Всяка мислеща шапка символизира различен начин на мислене:

- **Бяла шапка**

Когато „носител” бяла шапка, се концентрирате върху информацията. Преценявате каква информация имате, какво можете да научите от нея. Откривате липси в наличната информация и се опитвате да ги запълните, или да ги вземете предвид. Анализирате минали тенденции и се опитвате да екстраполирате исторически данни в бъдещето.

- **Червена шапка**

Когато „носител” червена шапка, търсите решение като използвате своята интуиция, инстинктивни реакции и емоции. Опитвате се също да помислите как другите хора ще реагират емоционално и се стремите да разберете интуитивните реакции на хората, които не са запознати напълно с вашите съображения.

- **Черна шапка**

Когато „носител” черна шапка, гледате на нещата песимистично, предпазливо и отбранително. Опитвате се да разберете защо идеите и подходите може да не проработят. Това е важно, защото по този начин се разкриват слабите места на плана или начина на

действие. Този начин на мислене ви помага да ги елиминирате, да промените подхода или да изготвите план за управление на риска.

- **Жълта шапка**

Когато „носител“ жълта шапка мислите позитивно. Тя предполага оптимистична гледна точка, която помага да видите всички ползи на решението и неговата стойност, както и да откриете възможностите, които произтичат от него. Мисленето в жълто ви помага да продължите напред, когато всичко изглежда мрачно и трудно.

- **Зелена шапка**

Когато „носител“ зелена шапка, мислите креативно (творчески) и разработвате творчески решения на проблема. Мисленето е свободно и идеите не се критикуват. За подпомагане на този процес, Едуард де Боно е разработил специални творчески инструменти.

- **Синя шапка**

Синя шапка е свързана с контрола върху процеса. Тя се носи от човека, който ръководи срещата. Този човек може да насочва групата да мисли по един или друг начин (да носи една или друга шапка) в зависимост от нуждите.

Техниката "Шест мислещи шапки" може да се използва самостоятелно или в група. При провеждане на срещи тя намалява несъгласието, което често възниква, когато хората обсъждат един и същ проблем с различна настройка на ума.

## **Ползи**

Ползите от прилагането на техниката "Шест мислещи шапки" са многобройни и от различно естество. Някои от тях са:

1. Провеждане на много по-кратки и по-продуктивни срещи
2. Систематичен поглед върху проблемите и решенията
3. Генериране на повече и по-добри идеи
4. Подобряване на екипните резултати
5. Намаляване на конфликтите

Техниката е използвана с неизменен успех в огромен брой компании. В АВВ във Финландия например, са използвали по 30 дни за техните мулти-национални обсъждания. Днес те ги правят за два дни, като използват паралелното мислене на шестте мислещи шапки.

В статията „Мислете цветно, за да вземете решения по-лесно” на изданието „Кариери” на в-к „Капитал” от 13.04.2007, български професионалисти споделят мнението си за техниката "Шест мислещи шапки":

- **Юлия Тенева**, мениджър "Човешки ресурси" в Кумерио Мед (Аурубис) споделя *"Когато използваме шестте мислещи шапки при обсъжданията, всеки от нас разбира в каква фаза от процеса на взимане на решение се намира и какво се очаква от него. Така дискусиата става по-конструктивна, създава се платформа за различни мнения и търсене на силните и слабите страни на всяка алтернатива, като в същото време се избягва конфронтацията"*. Ето какво добавя тя за ефекта от обучение на група служители от компанията: *"Процесът на взимане на решения стана по-структуриран като цяло. При по-сложни казуси сме използвали метода и сме постигали екипни решения за по-малко от 30 минути"*.
- **Диана Георгиева** от "Джонсън и Джонсън" споделя: *"Тази техника ме накара да се погледна от страни и да се замисля как взимам решения и как реагирам. Занапред ще обърна повече внимание на това да отделям емоциите от всичко останало. За мен и хората около мен би било полезно да се научим да отделяме фактите от интуитивното мислене, да обръщаме внимание на ползите, предимствата и възможностите, а не да се съсредоточаваме върху негативите."*
- Според **Богдана Манова** от корпоративния застрахователен брокер "Марш", техниката развива навици за търсене на алтернативни варианти и за асоциативно мислене, а за **Елисавета Йорданова** от същата компания техниката е полезна като *"стратегия, която спестява време и помага да приоритизираме задачите"*.

## Техника „Силата на възприятието” (Power of Perception™)

*„Нашите ключови професионалисти са прегърнали техниките на де Боно за творческо мислене. Те имат дълбоко влияние върху качеството на нашето мислене в IBM.”*

Джак Смуловиц, IBM

Една минна компания в Южна Африка с 16 000 души персонал страстно се стреми да стане от световна класа във всяко отношение. Пречките по пътя към съвършенството са лоша мотивация и проблеми с дисциплината, отсъствия, лоша комуникация и недоверие, проблеми с безопасността при работа. Дванайсетте различни южноафрикански езици, говорени в мините на компанията, усложняват проблемите с комуникацията и изграждането на екипи.

Компанията решава да поеме риска да изтегля цели екипи от производството за 15 дни обучение за период от три до шест месеца. В учебната програма е включено обучение по метода за творческо мислене на Едуард де Боно DATТ (наричан сега „Силата на възприятието”), с цел индивидуално и екипно подобрене. След обучението, преподавателите слизат под земята, за да подпомогнат практическото приложение.

Рискът се оправдава. Отсъствията на обучените работници намаляват, дисциплината се подобрява. Индивидуалната производителност на обучените работници (измерена с кубически метри добита руда) се увеличава средно с 14%. Производителността на обучените екипи нараства с 20% в сравнение с тази на необучените. Началниците на смени докладват, че загубеното заради времето за обучение производство, се компенсира в рамките на един месец след обучението.

Ето какво споделят миньорите: „Преди шахтата функционираше в условия на конфликти, което водеше до излишни загуби в производството... Ето защо, ние не получавахме бонуси, което създаваше напрежение между миньорите и началниците на смените”. „С инструментите за мислене, ние развихме визия като екип, за да постигаме месечните цели. Е. де Боно играе голяма роля в процеса. Използваме инструментите APC, OPV, FIR и PMI<sup>5</sup> за решаване на ежедневните проблеми в производството.”

**Техниката „Силата на възприятието”** дава 10 прости стратегии за изостряне на възприятието и за фокусиране на мисленето по по-изчерпателен, ефективен и ефикасен начин. „Силата на възприятието” позволява по-широка и всеобхватна гледна точка. Използването на техниката позволява създаване на рамка за дефиниране на ситуацията и подобрява способността за отчитане на последствията, преди вземането на решение.

В основата на техниката стои разбирането, че начинът по който гледаме на света – нашето възприятие – определя решенията, които вземаме и това, което правим. Проучване в Харвард показва, че 90% от областите, свързани с мисленето, са свързани с възприятието, а не с логиката. Следователно, 90% от грешките в мисленето са грешки на възприятието, а не на логиката. Изводът е, че възприятието трябва да бъде подобро, за да се подобри мисленето.

За да илюстрира своята гледна точка относно възприятието, Е. де Боно разказва следния анекдот: „Стар човек умира и отива в ада. Когато влиза там, вижда свой 90 годишен приятел, с красива жена, седяща на коленете му. Той казва на приятеля си: „Това не може да е адът, ти не си наказан, ти се забавляваш!” Приятелят отговаря: „Това е наказание – за нея!”

Нашият съвременен живот – както личен, така и в бизнеса, е ускорен и пълен с действия. Често бъркаме действието с постижението и бързаме да се заемем с действия, без да помислим достатъчно. Тази стратегия не е ефективна и цената на грешките е извънредно висока.

---

<sup>5</sup> Това са английските съкращения на инструменти номер 6, 7, 9 и 2, изброени по-долу.

Инструментите на „Силата на възприятието” могат да бъдат оприличени на „софтуер за мозъка”, който променя начина на мислене. Те са прости, мощни и доказани:

**Инструмент 1 — Последствия и резултати**

Гледайте напред, за да предвидите последствията на действие, план, решение или правило.

**Инструмент 2 — Плюс, Минус, Интересно**

Уверете се, че всички страни на въпроса са разгледани преди за вземете решение или да поемете ангажимент.

**Инструмент 3 — Установи, Анализирай, Раздели**

Разбийте големите концепции на по-малки, управляеми части.

**Инструмент 4 — Отчетете всички фактори**

Проучете всички фактори, свързани с дадено действие, решение, план, становище или заключение.

**Инструмент 5 — Непосредствени цели, Междинни цели, Крайни цели**

Фокусирайте се директно и съзнателно върху намеренията зад действията.

**Инструмент 6 — Алтернативи, Възможности, Избори**

Съзнателно се опитвайте да намерите други начини.

**Инструмент 7 — Гледните точки на другите хора**

Влезте в обувките на другите.

**Инструмент 8 — Включване на ключови ценности**

Уверете се, че вашето мислене обслужва вашите ценности.

**Инструмент 9 — Първите важни приоритети**

Изберете най-важните идеи, фактори, цели, последствия и т.н.

**Инструмент 10 — Дизайн/Решение, Резултат, Канали, Действие**

Директно внимание върху резултата от мисленето и действията, които следват.

Ползите от прилагането на техниката „Силата на възприятието” са:

- По-добро и по-уверено вземане на решения



- Бързо и точно претегляне на рисковете и ползите
- Отправяне на „верни послания” всеки път
- Постигане на оптимални решения по-бързо от когато и да било преди
- Откриване на скрити възможности в “проблемите”
- Използване на мислене от типа “какво ако”, за избягване на скъпоструващи грешки
- Поглед отвъд границите на самоограничаващите перспективи
- Отстраняване на пречките с прости решения
- Визионерство
- Задълбочено преценяване на всяка ситуация
- Оценяване на голямата картина от всички ъгли, преди вземане на решение

Както отбелязва де Боно, инструментите в тази техника са толкова прости, че ядосват много традиционалисти. Но те са мощни и работят на практика.

### **Примери за прилагане на „Силата на възприятието”**

*Пример 1: прилагане на Инструмент 2 (Плюс, Минус, Интересно)*

Трийсет момчета (на около 12 години) в Австралия са помолени да обмислят идеята на децата да се плаща, за да ходят на училище. Всичките трийсет решават, че това е много добра идея.

След това момчетата са въведени за кратко време в рамката Р.М.І. (Plus, Minus, Interesting - Плюс, Минус, Интересно). Първоначално, те е трябвало да насочат вниманието си върху Плюса или позитивните неща, свързани с идеята. След това към Минуса или към негативните неща. И накрая към интересните неща: те не са нито позитивни, нито негативни, а просто са без стойност. Самият въпрос по същество изобщо не е дискутиран с момчетата.

След използване на рамката Р.М.І., двайсет и девет от трийсетте изцяло променят мнението си и решават, че плащането на децата, за да ходят на училище, изобщо не е добра идея.

*Пример 2: прилагане на Инструмент 1 (Последствия и резултати)*

85/15 или 15/85

Група от двеста и петдесет топ мениджъри-жени в Канада е помолена да обмисли предложението на жените да се заплаща с 15% повече, отколкото на мъжете за една и съща работа (заради техните допълнителни отговорности в обществото и т.н.). Осемдесет и пет процента от тях са сметнали, че това е добра идея.

След това те са въведени в инструмента C&S (Consequences and Sequels - Последствия и резултати), който насочва вниманието към последствията и резултатите на действие или избор: незабавни, краткосрочни, средносрочни и дългосрочни. След използването на този прост инструмент за насочване на вниманието, процентът на привърженичките на идеята спада от осемдесет и пет процента до петнайсет процента.

Нека си представим какъв би бил ефектът от прилагането на тази проста техника върху качеството на решенията в българския парламент, преди народните представители да гласуват „за” или „против”.

## Техника „Простота“ (Simplicity™)

*"Почти всичко може да бъде допълнително опростено."*

Едуард де Боно

Умението да правим сложните неща по-прости е една от важните характеристики на творческото мислене. Както казва Чарлз Мингъс „да правиш от простото сложно е нещо обичайно; да направиш от сложното нещо ужасно просто – това е ТВОРЧЕСТВО“.

Повече, по-добре, по-бързо! Системи, технологии, правила, практики и т.н. съществуват, за да правят нашия живот по-лесен и по-продуктивен. Защо тогава толкова много неща често се превръщат в кълбо от сложност и разочарование? Понякога, простотата може да се случи от самосебе си. Като цяло обаче, простотата не става случайно. Трябва да искате да направите нещо по-просто. Трябва да има движеща сила, подтик, мотивация, за да се направят нещата по-прости.

„Простота“ е процес насочен към превръщане на сложното в просто и ясно. С него се създава правилен ред на нещата. Този ред идва от създаване на яснота и смисъл. Едуард де Боно вярва, че голяма част от това, което правим, може да стане по-ефективно и по-ефикасно чрез опростяване.

Простотата може да превърне задачата във възможност, бремето в удоволствие. Предизвикателството за постигане на простота изисква управленски подход и много творчески техники, включително: *исторически преглед*, с който питаме дали нещо, което традиционно приемаме за даденост, е все още необходимо; *разделяне*, с което елиминираме това, което не може да бъде обосновано; *маса и изключения*, с които разглеждаме преобладаващите и екстремните

казуси; и *извличане на концепции*, което може да ни помогне да намерим друг, по-прост начин за реализиране на дадена концепция.

„Простота” е една от новите техники на Едуард де Боно, чието прилагане води до възможност за:

- Идентифициране и преустановяване на навици, които вече не са необходими
- Елиминиране на излишното дублиране и сложност
- Предизвикване на всеки аспект на организацията по конструктивен и ефективен начин
- Намаляване на излишното дублиране на усилията, за да се увеличи възвръщаемостта на инвестициите (ROI)
- Отстраняване на старите блокади и бариери, което да увеличи удовлетвореността на служителите и клиентите
- Освобождаване на на служителите да мислят чрез нови идеи по-бързо, което води до по-бързи пазарни иновации

Техниката е създадена за компании и организации, които се стремят да опростят своите бизнес-процеси и по този начин – своя живот. Тя се базира на десетте принципа на простотата, формулирани от де Боно:

1. **Трябва да придадете голяма стойност на простотата**  
За да получите простота, трябва да искате да я получите. За да искате да получите простота, трябва да придадете голяма стойност на простотата.
2. **Трябва да сте твърдо решени да търсите простота**  
Хората много обичат да опростяват, ако това не им струва нищо, но обикновено не желаят да инвестират ресурси, за да направят нещо по-просто.
3. **Трябва добре да разбирате нещата**  
Ако не се стремите да разберете дадена ситуация или процес, вашите действия ще бъдат „опростенчески”, вместо прости. Простотата преди разбиране няма стойност.
4. **Трябва да разработвате алтернативи**  
Въпросът не е в това да разработите „един верен начин”. Въпросът е в разработване на алтернативи и възможности и след това в избор на една от тях.

5. **Трябва да предизвиквате и да отстранявате съществуващи елементи**  
Всичко трябва да оправдава своето продължаващо съществуване. Ако желаете да задържите нещо заради традицията, нека това да бъде съзнателно решение.
6. **Трябва да бъдете готови да започнете отначало**  
В търсенето на Простота – променете, ако можете и започнете на чисто, ако не можете.
7. **Трябва да използвате концепции**  
Концепциите са начинът, по който човешкият мозък опростява света наоколо. Предупреждение: ако не използвате концепции, тогава работите с подробности.
8. **Може да се наложи да разбиете нещата на по-малки единици**  
Организацията на по-малка единица е очевидно по-проста от организацията на по-голяма единица. По-малките единици сами по себе си са организирани да обслужват по-голяма цел.
9. **Трябва да сте готови да разменят други ценности срещу простота**  
Система, която се стреми да бъде тотално всеобхватна, може да бъде много сложна. Може да се наложи да разменят тази всеобхватност срещу простота.
10. **Трябва да знаете заради кого е проектирана простотата**  
Промяната в сложността може да означава, че системата е направена по-лесна за клиента, но много по-сложна за оператора.

Самите техники на Едуард де Боно са възплъщение на принципа на простотата – те са прости, но изключително ефективни. Така например, според Канал 4 на английската телевизия, в резултат на проведено за тях обучение по техники за творческо мислене, те са генерирани за два дни повече идеи, отколкото за предишните шест месеца.

## Казуси

MDS SCIEX ([www.mdssciex.com](http://www.mdssciex.com))

*За всеки долар, инвестиран в „Шестте мислеци шапки”,  
MDS SCIEX печели \$26.48, което означава 2 648%  
възвръщаемост на инвестицията!*

MDS SCIEX (сега AB SCIEX) е глобален лидер в аналитичните технологии, свързани с науките за живота. MDS SCIEX е родена от нуждата да се анализират пробите от първата експедиция на НАСА до Марс и впоследствие се превръща в световен лидер в изследователската дейност, проектирането и производството на спектрометрично оборудване.

Компанията осъзнава, че новото хилядолетие поставя редица предизвикателства и иновациите са критичен фактор за бизнес успех. В началото на 1998 г., Групата за разработване на продукти на компанията има за цел да разработи продукт, с който да заеме пазарен сегмент за сметка на конкурент. Проектът за разработването на този продукт е наречан „Атена” и се превръща в най-големия проект в историята на компанията.

Каквато е традицията в повечето организации, при разработката на продукти в MDS SCIEX съществуват множество конфликти между инженерите, научните работници, производствените звена и доставчиците. Тези конфликти се проявяват редовно на срещите за преглед на проекта, провеждани по време на разработването на продукта, което води до забавяне в проектирането и производството, преразход, организационни и междуличностни конфликти и липса на консенсус по крайния дизайн на продукта. Анализ на предишни

проекти показва, че повечето от конфликтите по време на прегледите са причинени от:

- Представяне на непълна или грешна информация
- Неправилен начин на разглеждане на въпросите (заядлив тон, липса на фокус върху темата, прекъсвания и отклонения)
- Генерализиране и/или преувеличаване на проблемите
- Невъзможност процесът на преглед да генерира консенсус, да идентифицира нови идеи или да намери приемливи решения

За преодоляването на тези проблеми е решено за проекта „Атена” да се реализира програма за иновативни умения. Ключова група от старши мениджъри избира и създава програма за иновативни умения, основана на техниката на Едуард де Боно „Шест мислещи шапки”. Всички членове на екипа, включително външните консултанти, преминават еднодневно обучение по техниката (общо 28 души).

След това, членовете на екипа са помолени да оценят приноса на програмата за иновативни умения за подобряване на функционирането на Групата за разработване на продукти. Отговорите варират от 10% до 80%, със средна стойност 40%, при консервативни оценки.

Възвръщаемостта на инвестицията е определена като съотношение на нетните ползи към размера на инвестицията. Нетните ползи са разлика от спестяванията в резултат на обучението и направените за него разходи.

Спестяванията са равни на 40% от тези разходи за човешки ресурси на проекта за 5-месечния срок на реализация, които биха били налице, ако не беше постигнато подобряване на уменията (тези разходи няма да бъдат направени, заради увеличената ефективност на екипа). В разходите са включени, възнаграждения, социални придобивки, и други (общи) разходи, свързани с персонала.

Разходите включват хонорари, учебни материали, разходи за организация на обучението и разходи за обучаемите за времето, през което са откъснати от работа (възнаграждения, социални придобивки, и

други разходи). Включени са и разходите за изготвяне на доклад за оценка на възвръщаемостта на инвестицията.

Числата са следните:

Спестявания: \$968 800

Разходи: \$35 261

Нетни ползи: \$933 539

ROI (%) – Възвръщаемост на инвестицията:  $(933\ 539 / 35\ 261) \times 100 = 2\ 648\%$  или \$26.48 на \$1 инвестиран в обучението

CONNEX ([www.vodafone.ro](http://www.vodafone.ro))

CONNEX (сега Vodafone Румъния) е най-големият румънски мобилен оператор, носител на наградата Най-добър мениджмънт (Best Management Award) на сп. The Economist за три подредни години.

На 24 януари 2002 г. Симона Аделина Поповичи, Директор за организационно развитие и комуникация със служителите, изнася презентация на Dr. Edward de Bono's First International Thinking Skills Conference. Презентацията показва ползите от въвеждането на Шестте мислещи шапки в компанията.

Техниката „Шест мислещи шапки” е приложена във всички фази на проекта *Реинженеринг на бизнес-процесите*.

Някои от резултатите на проекта са:



- Средната скорост на отговорите на запитвания на клиентите намалява от 225 секунди до 40 секунди
- Средният брой запитвания на клиент на месец намалява от 3 до 1.2

Примери за подобряване на процесите в резултат на проекта:

- **Процес за активиране:** въведен е *Процес на мястото на продажба* – намалено време за активация от 8 часа до 15 минути
- **Процес за задържане:** отпадането по желание намалява с над 50%
- **Процес за лоши задължения:** намалени лоши задължения от 4% до 2.18%

## Отзиви за техниките на Едуард де Боно

Ето още няколко отзиви за техниките на Едуард де Боно:

*"Ръководителят на изследователското звено на иновативната компания 3M казва, че 90-минутна презентация на Едуард де Боно преди десет години, е имала по-голям ефект върху мисленето на целия техен изследователски персонал, отколкото каквото и да е направено от тях преди това."*

**Бизнес Прес**

*„Аз смених вярата си. В „Латералното мислене“ нашият нормален случаен начин на мислене е заменен със съзнателен метод, който по предписан и систематичен начин решава проблеми.“*

**Ивар Йевер**, Нобелов лауреат по физика

*“Това което Едуард де Боно прави, като учи хората как да мислят, е може би най-важното нещо, което се случва днес в света.”*

**Джордж Галъп**, основател на Галъп Организейшън

*“Не можете да направите нищо по-добро от това да посетите семинара на де Боно.”*

**Том Питърс**, световно известен бизнес автор и лектор

## Заклучение

*„... нашата култура е подозрителна към всеки начин на мислене, който работи по друг начин, освен чрез логика; до голяма степен, логическото мислене е единственият вид мислене, който се насърчава от нашата образователна система. Д-р де Боно прави добре като излага така ясно дефектите на една система, която ексклузивно разчита само на един аспект на ума.“*

Брайън Дейвид Джоузефсън, Нобелов лауреат по физика, Кембридж

Ще се опитаме да обобщим представеното в тази книга в няколко точки:

- Традиционното логическо мислене е ограничено и използва само около 10% от възможностите на човешкия мозък
- Латералното, или творческото мислене, е инструмент за използване на останалите 90%
- Всеки може да мисли творчески, по всяко време, стига да прилага съзнателно прости, но ефективни техники
- Техниките за творческо мислене на Е. де Боно се прилагат с огромен успех във всички области на човешката дейност
- Няма абсолютно никакви ограничения на статуса на хората, които могат да прилагат техниките
- Техниките за творческо мислене са намерили особено широко приложение в бизнеса, където се използват за подобряване на всички негови аспекти
- Документирани казуси доказват много голяма възвръщаемост на инвестициите в творческо мислене. Ефектът се проявява само след един ден или дори един час въвеждане в техниките

Ще се радваме да споделите с нас своите отзиви за *Малката лилава книга*. Ако смятате, че тя ще бъде полезна за ваши приятели и познати, изпратете им я!

Това е второ (допълнено) издание на книгата. Първото издание беше изтеглено от над 4 500 души за по-малко от месец. Това превръща книгата в една от най-успешните в България! За следващо, преработено и допълнено издание на *Малката лилава книга*, проверявайте на сайта на събитието de Bono LIVE 2010 в София (НДК, Зала 1, 23.09.2010): [www.debono-bg.com](http://www.debono-bg.com).

Пожелаваме ви успехи!

## За Едуард де Боно / Edward de Bono

**Едуард де Боно** е един от най-изтъкнатите мислители на човечеството на всички времена и пръв световен авторитет в областта на творческото мислене и иновациите. Той е изобретател, предприемач, автор и консултант. Притежава магистърска степен по психология и физиология от Оксфорд, докторска степен по медицина от Оксфорд, докторска степен по философия от Кембридж, докторска степен по дизайн от Кралския технологичен институт в Мелбърн и докторска степен по право от университета в Дънди. Заемал е академични позиции в Оксфорд, Кембридж, университета в Лондон и в Харвард.

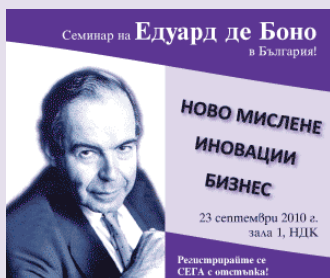
Техниките на **Едуард де Боно** се използват във всички области на човешката дейност, като са намерили особено широко приложение в бизнеса. Те са доказали своята ефективност за:

- разработване на иновативни продукти, услуги и процеси
- усъвършенстване на бизнес-процесите
- многократно намаляване на времето за провеждане на срещи и вземане на решения
- по-добро и по-бързо решаване на проблеми, разрешаване на конфликти и намиране на изход от „безизходни“ ситуации
- въвеждане на иновации в маркетинга и продажбите
- генериране на идеи
- постигане на бизнес развитие и растеж
- подобряване на личната, екипната и организационната ефективност

**Корпорациите, които са се възползвали от методите на Едуард де Боно** включват Boeing, British Telecom, Sanofi, Rolex, Siemens, 3M, Ericsson, General Motors, Nestle, Goldman Sachs, Ernst & Young, ABB, DuPont, Motorola, Microsoft, British Petroleum, Oracle, HP, Lockheed Martin, The Wallace Foundation, Daiichi-Sankyo, PURINA, Phillip Morris, Texas Instruments, RIM (Black Berry), MTV International, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Smith Barney, ING, P&G, Lexmark, Merck, Siemens, IDG, Разузнавателна агенция на Министерство на отбраната (САЩ), ЦРУ, Министерство на вътрешните работи (САЩ), Boston Scientific и много други.

## Едуард де Боно е:

- Класиран сред първите 50 най-влиятелни бизнес мислители в света от **Thinkers 50 List**
- Носител на престижната награда **Carl Sloan 2005** за изключителен световен принос в областта на бизнес мисленето
- **Автор на бестселъри**, написал 82 книги, преведени на 41 езика
- **Посланик** на Европейската година на творчеството и иновациите 2009
- **Лектор** на най-престижните световни форуми



[Регистрирайте се за семинара на Едуард де Боно в София СЕГА и се възползвайте от преференциалната цена!](#)



**Специален бонус:** В знак на благодарност за Вашия интерес към *Малката лилава книга*, Ви предоставяме възможност за допълнителна отстъпка в размер на **10%** от таксата за участие в семинара на Едуард де Боно! За да я ползвате, в процеса на регистрация в полето „Код за отстъпка“ въведете следния промоционален код<sup>6</sup>: **Book-10-July15**. Кодът е валиден до **15.07.2010 г.!**

<sup>6</sup> Ако решите, можете да предоставите кода и на Ваши приятели и колеги.