

6-е издание

Сергей Бехтерев
под редакцией Глеба Архангельского

МАЙНД-МЕНЕДЖМЕНТ

решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт



ПРИНИМАЙТЕ
ОСОЗНАННЫЕ РЕШЕНИЯ



СТРУКТУРИРУЙТЕ
СВОИ ЗАДАЧИ



УПРАВЛЯЙТЕ
ОБЗОРНО ПРОЕКТАМИ



ПИШИТЕ
ПОНЯТНЫЕ ТЕКСТЫ



УЧИТЕСЬ
БЫСТРО И ЭФФЕКТИВНО



СОЗДАВАЙТЕ
НАГЛЯДНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ



альпина
ПАБЛИШЕР

Бесплатное
онлайн-приложение
«Видеотренинг Mindjet:
7 шагов к результату»

Сергей Бехтерев

**Майнд-менеджмент.
Решение бизнес-задач с
помощью интеллект-карт**

«Альпина Диджитал»

2009

Бехтерев С. В.

Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / С. В. Бехтерев — «Альпина Диджитал», 2009

ISBN 978-5-9614-2014-2

Книга впервые знакомит российского читателя с новой методикой – применением интеллект-карт (карт ума), а также программы Mind Manager, для решения практических задач. В ней читатель знакомится с историей появления интеллект-карт, демонстрируются правила их формирования и способы графического воспроизведения в бумажном и электронном виде. На простых и доступных для понимания практических примерах автор доказывает эффективность подобного способа предоставления информации, основанного на главных принципах работы человеческого мозга.

ISBN 978-5-9614-2014-2

© Бехтерев С. В., 2009

© Альпина Диджитал, 2009

Содержание

Слова благодарности	9
Предисловие	11
Глава 1	13
1. История появления интеллект-карт	15
2. Правила построения интеллект-карт	17
3. Майнд-менеджмент. Урок 1. Как рисовать интеллект-карты	22
3.1. Отличный отдых летом всей семьей	23
3.2. Что делать, если не получается рисовать?!	24
4. Принцип первый. Включите оба полушария своего головного мозга!	26
4.1. Светофор	30
4.2. Microsoft Outlook	30
4.3. Кабина пилота	32
4.4. Карта генерального сражения	34
5. Принцип второй. Ассоциативность (образность) мышления	36
6. Алгоритм майнд-менеджмента	41
6.1. Рождение идеи	41
6.2. Мозговой штурм – создание хаоса для интеллект-карты	42
6.3. Создание интеллект-карты / Анализ	42
6.4. Действие	42
6.5. Результат	43
7. Алгоритм майнд-менеджмента в действии! Как отдыхать и восстанавливать энергию	44
7.1. Рождение идеи	44
7.2. Мозговой штурм – создание хаоса для интеллект-карты	44
7.3. Создание интеллект-карты / Анализ	45
7.4. Действие	45
7.5. Результат	46
8. Определение майнд-менеджмента	48
9. Майнд-менеджмент в действии! Как снизить затраты в период кризиса?	50
10. Краткие итоги главы 1	52
Глава 2	54
1. Основные правила и этапы мозгового штурма	55
1.1. Разминка	56
1.2. Мозговой штурм	56
1.3. Структурирование / Анализ	57
1.4. Действие	57
2. Мозговой штурм в действии. Решение проблемы выбора нового офисного помещения	58
2.1. Ситуация	58
2.2. Разминка	58
2.3. Мозговой штурм	59
2.4. Структурирование / Анализ	60

Конец ознакомительного фрагмента.

62

Сергей Бехтерев
Майнд-менеджмент. Решение бизнес-
задач с помощью интеллект-карт

Сергей Бехтерев

МАЙНД-МЕНЕДЖМЕНТ

РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-ЗАДАЧ С ПОМОЩЬЮ ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТ

Под редакцией Глеба Архангельского

*7-е издание,
измененное и дополненное*

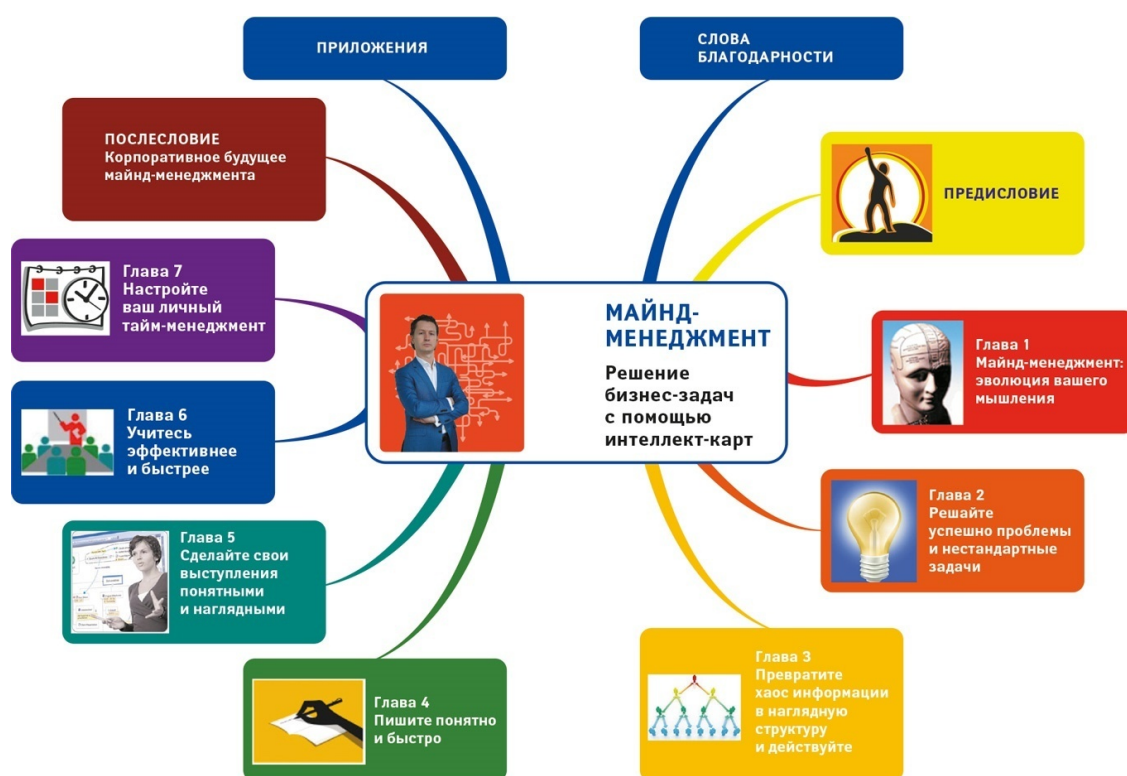


Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством

сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Посвящаю эту книгу супруге Виктории и сыну Ивану, рождение которого вдохновило меня на создание моей первой книги о майнд-менеджменте



Слова благодарности

Огромную благодарность за помощь во время работы над книгой выражаю:

- моему учителю и научному редактору этой книги Глебу Алексеевичу Архангельскому:
 - за постоянную и искреннюю поддержку;
 - за громадный опыт, которым он щедро со мной делился;
 - за ценные замечания и конструктивную критику моей майнд-менеджерской фантазии;
 - за искреннюю веру в идеалы тайм-менеджмента, продолжающую «обацилливать»

тысячи клиентов компании «Организация Времени»;

● моему партнеру в жизни и бизнесе Бехтеревой Виктории за важные замечания, создание единого стиля книги, всестороннюю поддержку в течение нашей совместной жизни и за то, что когда-то она первой из окружающих меня людей задала мне вопрос, чего же я хочу от этой жизни, таким образом, что мне захотелось на него ответить;

● генеральному директору компании Ahacoaching Йерре Ламбертсу и бизнес-консультанту Юриану Люккену, нашим голландским партнерам по визуализации информации, открывшим нам глаза на богатые корпоративные возможности применения Mind Manager, благодаря которым я стал первым сертифицированным специалистом Mind Manager в России;

● моим бывшим коллегам по компании «Организация Времени» Васильеву Максиму, Борознову Олегу и Ласая Анастасии за поддержку и энтузиазм в деле распространения идей майнд-менеджмента;

● Виктории Пахтусовой, Елене Петровой и Инне Чечиковой за то, что когда-то сделали из меня профессионального бизнес-тренера и заставили поверить в свои возможности;

● Юлии Стратейчук, оказавшей неоценимую помощь в подготовке седьмого издания этой книги;

● клиентам компании «Организация Времени» и «Правила Игры», ставшим первопроходцами в деле внедрения идей майнд-менеджмента в корпоративные умы компаний России:

- Аввакумовой Светлане, менеджеру проектов, ТНК-ВР;
- Башкееву Алексею, руководителю проектов, Яндекс;
- Варгасу Андрею, начальнику финансово-экономического управления, Социальный городской банк;

– Витязеву Всеволоду, Силантьеву Василию, Головачеву Степану, Кулакову Владимиру, менеджерам проектов, ОАО «СвязьИнтерк»;

- Вировцу Юрию и Жукову Михаилу, руководителям Headhunter.ru;
- Гашникову Олегу Николаевичу, руководителю дирекции ДТА, ОАО «СвязьИнтерк»;
- Гусеву Денису и Алексею Павлову, «Спутник-ISIC»;
- Кирпичеву Константину, вольному программисту;
- Ладаеву Дмитрию, директору по продажам ТЭК, KraftWay;
- Лебединскому Сергею Михайловичу, заместителю генерального директора, ОАО «СвязьИнтерк»;

– Линецкому Юрию, заместителю директора департамента внутреннего обучения и развития, ErgoLife;

– Мирохину Юрию Валентиновичу, руководителю отдела маркетинга, «ЗебраТелеком»;

– Никонову Валентину, к.э.н., международному аудитору ISO / IEC 9001:2008, ISO / IEC 27001:2005, Project Management Professional IPMA, генеральному директору консалтинговой компании «Траектория роста»;

– Новиковой Александре Сергеевне, заместителю директора по страхованию жизни, РГС-Жизнь, Хабаровск;

- Обидину Алексею Владимировичу, генеральному директору ОАО «СвязьИнтерк»;

- Славиной Оксане, коммерческому директору, «Энергия роста»;
 - Соколову Антону, коммерческому директору, Adidas;
 - Хапачеву Борису и Гарифуллину Марату, Horus Capital;
 - Шалаеву Валерию, генеральному директору, Акрон
- и другим членам майнд-менеджерского и тайм-менеджерского сообщества, принимающим участие в проектах компании «Организация Времени» и «Правила Игры».

Предисловие

Успевайте мыслить



Вспомните, читатель, как часто вы предаётесь такой популярной медитативной практике, как «созерцание чистого Word-файла с мигающим курсором»? Рискну предположить, что вам, как и многим, хорошо знакомо ощущение творческого ступора, когда вожаемая муза так и не приходит, а статья, бизнес-план, служебная записка, план проекта... так и остаются несделанными. Моя практика показывает, что в неэффективной интеллектуальной работе кроются колоссальные резервы времени.

Сложно сейчас найти человека, который бы ничего не слышал про интеллект-карты, также называемые mind maps, «карты мозга», «карты ума». Однако мало кто знает, что это не только способ развития творческого мышления, но и эффективная технология решения бизнес-задач, которую используют многие крупнейшие западные компании, а в последние годы и наиболее передовые российские.

Майнд-менеджмент – направление в тайм-менеджменте, отвечающее за повышение эффективности личной и корпоративной деятельности с помощью интеллект-карт. Автор книги – создатель и пропагандист этого направления, первый в России сертифицированный тренер Mind Manager, руководитель проектов внедрения технологий майнд-менеджмента в российских компаниях.

Владеете ли вы бизнесом или управляете им; пишете новый регламент или защищаете диссертацию; планируете сложный проект или разрабатываете концепцию нового бренда; проводите совещания или готовите презентации – технологии майнд-менеджмента радикально облегчат ваш труд, сделают его более приятным и эффективным. Прочитав эту книгу, вы сможете эффективнее учиться, увереннее решать проблемы и нестандартные задачи, быстрее писать любые тексты и готовить презентации, лучше управлять проектами и главное – получать гораздо большее удовольствие от своей работы!

Читайте, применяйте, успевайте мыслить и жить!

Глеб Архангельский,

генеральный директор компании «Организация Времени»

P.S. Область применения технологий майнд-менеджмента настолько обширна, что описание этого заняло бы у меня несколько страниц и сделало бы предисловие недопустимо большим. Мне проще продемонстрировать вам бизнес-пользу майнд-менеджмента в виде интеллект-карты, представленной выше!

Глава 1

Майнд-менеджмент: эволюция вашего мышления



В этой главе вы:

- узнаете историю появления интеллект-карт;
- научитесь правильно строить интеллект-карты;
- познакомитесь с основными принципами работы интеллект-карт;
- познакомитесь с возможностями технологий майнд-менеджмента для повышения эффективности вашей работы.

«Мы живем в век информации». Это утверждение мы слышим отовсюду все чаще и чаще, и оно уже набило многим оскомину. Большинство людей уже не обращают на него никакого внимания. Кроме тех, кто **действительно понимает**, насколько серьезно обстоят дела.

Количество офисных сотрудников растет. Представители бизнеса, начиная с металлургических заводов и заканчивая консалтинговыми компаниями, обмениваются отчетами, письмами, коммерческими предложениями. Все участвуют в презентациях, совещаниях, конференциях, готовят и проводят их. Все большее число компаний переходят к проектной системе управления как более эффективной, где чуть ли не каждый сотрудник становится руководителем проекта. Обмен информацией становится с каждым годом все интенсивнее. По данным исследователей, количество электронной информации, получаемой среднестатистическим офисным сотрудником, удваивается раз в 2–3 года! Но есть ли у нас время обращать на это внимание?

Если 15 лет назад рабочий стол менеджера был завален кучей бумаг и документов, так как они были основным источником получения необходимой информации, то сейчас там может находиться только компьютер. Однако это несколько не уменьшило стресс от работы с информацией, потому что, стоит менеджеру открыть компьютер, как на него обрушивается огромный поток сообщений, документов, задач и планов, что часто превращает рабочий день в хаос.

Как успешно справляться с потоком поступающей информации? Как тратить на обработку, анализ и принятие решения по полученной информации минимум времени и сил? Как

превратить умение быстро и эффективно обрабатывать поступающую информацию (и принимать на ее основе правильные решения) в свое главное конкурентное преимущество в век агрессивно атакующей нас со всех сторон информации?

Ответ на эти вопросы дают современные технологии майнд-менеджмента, которые начали набирать популярность в современном мире в 70-е годы XX века.

1. История появления интеллект-карт



Все началось с публикации книги Тони Бьюзена «Работай головой» (1974). Тогда-то технология интеллект-карт и стала быстро набирать популярность, доказывая свою применимость на практике для решения самых разнообразных интеллектуальных задач.

Однажды второкурсник Тони Бьюзен искал в университетской библиотеке книги об эффективном использовании способностей мозга. Ему предстояло справиться с огромным количеством учебного материала, и он хотел узнать, как такие функции мозга, как запоминание, восприятие и анализ, могут быть наилучшим образом использованы в учебном процессе. Ему посоветовали обратиться в отдел медицинской литературы. В ответ на слова о том, что он не хочет делать операции на мозге, а только хочет научиться правильно его использовать, библиотечка сказала, что таких книг не существует. Это и стало толчком для Бьюзена. Он все-таки пошел в отдел медицинской литературы, нашел книги по физиологии мозга (в том числе советского ученого Александра Романовича Лурия) и использовал новые знания для создания своего метода интеллект-карт.

Он достиг потрясающих результатов, став одним из лучших студентов. Тони Бьюзен превратил процесс обучения в увлекательное и, что главное, очень эффективное занятие. Потом он стал факультативно заниматься с неуспевающими школьниками, которых все считали безнадежными, и с каждым из них достиг потрясающих результатов. Один из таких школьников воскликнул: «Я не был неспособным к учению – у меня просто не было настоящего учения!»¹

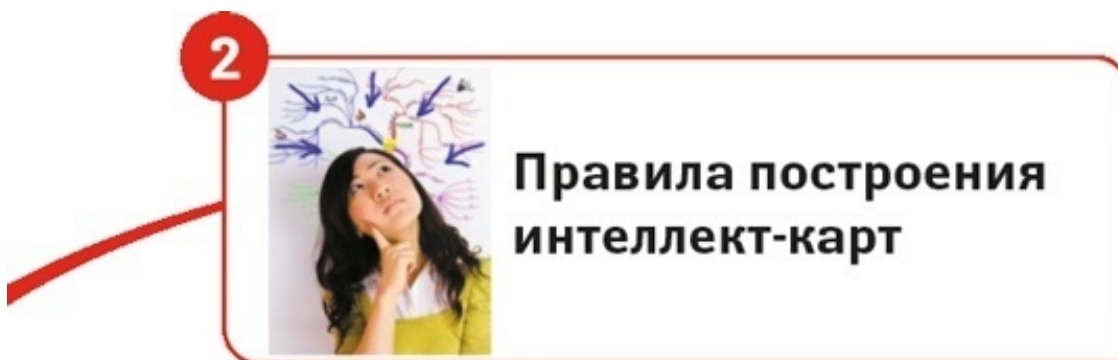
Тони Бьюзен вспомнил про Ньютона, Эйнштейна, Эдисона, которые в школе перебивались с двойки на тройку, и задал важные вопросы: «Умеем ли мы учиться? Правильно ли мы используем свой мозг?» Применяв свой метод на практике, автор решил, что его можно эффективно использовать в любой интеллектуальной деятельности, а особенно в бизнесе. Ведь что такое бизнес, как не способность быстро собрать из разных источников и проанализировать информацию (о конкурентах, потребностях клиента, о поставщиках, о рынке, о ценах, тенденциях, прогнозах и др.), принять на ее основе быстрое и правильное решение и потом обеспечить его выполнение? Так родилась книга «Работай головой». В ней Бьюзен популярно описал метод интеллект-карт. В его основу он положил основные принципы работы человеческого мозга, объяснил, что мы используем наш биологический компьютер под названием «мозг» неэффективно, и предложил способ повысить эту эффективность.

Интеллект-карты стали успешно применяться во многих областях интеллектуальной работы. С распространением компьютеров стали появляться первые программы для их построения в электронном виде, что открыло дополнительные возможности для корпоративного применения и решения бизнес-задач. Творческие способности людей, применявших этот метод,

¹ Бьюзен Т. и Б. Супермышление. – Минск: Попурри, 2003. – С. 11.

стали раскрываться сильнее, что неизбежно повысило их результативность. Интеллект-карты стали основным инструментом выполнения задач для многих работников интеллектуального труда, в том числе теперь – и в России.

2. Правила построения интеллект-карт



Удобнее всего объяснить правила построения интеллект-карт с помощью... самой интеллект-карты (см. рис. 1.1).

Прокомментируем представленные правила более подробно.

1. Главное!

1.1. Начинайте с центра. В центре находится самая главная мысль, цель построения интеллект-карты. Начинайте с главной мысли – и у вас появятся новые идеи, чем ее дополнить.

1.2. Читайте по часовой стрелке, начиная с правого верхнего угла. Информация считывается по кругу, начиная с центра карты и продолжая с правого верхнего угла и далее по часовой стрелке. Это правило принято для чтения всех интеллект-карт. Если вы задаете другую последовательность, обозначайте очередность чтения порядковыми цифрами.

1.3. Используйте разные цвета! В выбираемых нами цветах всегда больше смысла, чем может показаться. Цвет мы воспринимаем мгновенно, а на восприятие текста нужно время. Разные цвета могут по-разному восприниматься и имеют разное значение в разных культурах и у разных людей. Более подробно об этом рассказано ниже.

1.4. Экспериментируйте всегда! В течение своей практики автор видел множество интеллект-карт. И у каждой из этих карт был свой неповторимый индивидуальный стиль. Так как мышление каждого человека уникально, то и карта как результат мышления тоже оказывается уникальной и неповторимой. Не бойтесь экспериментировать, пробовать, искать и находить лучшие способы представления информации, максимально подходящие именно для вас.

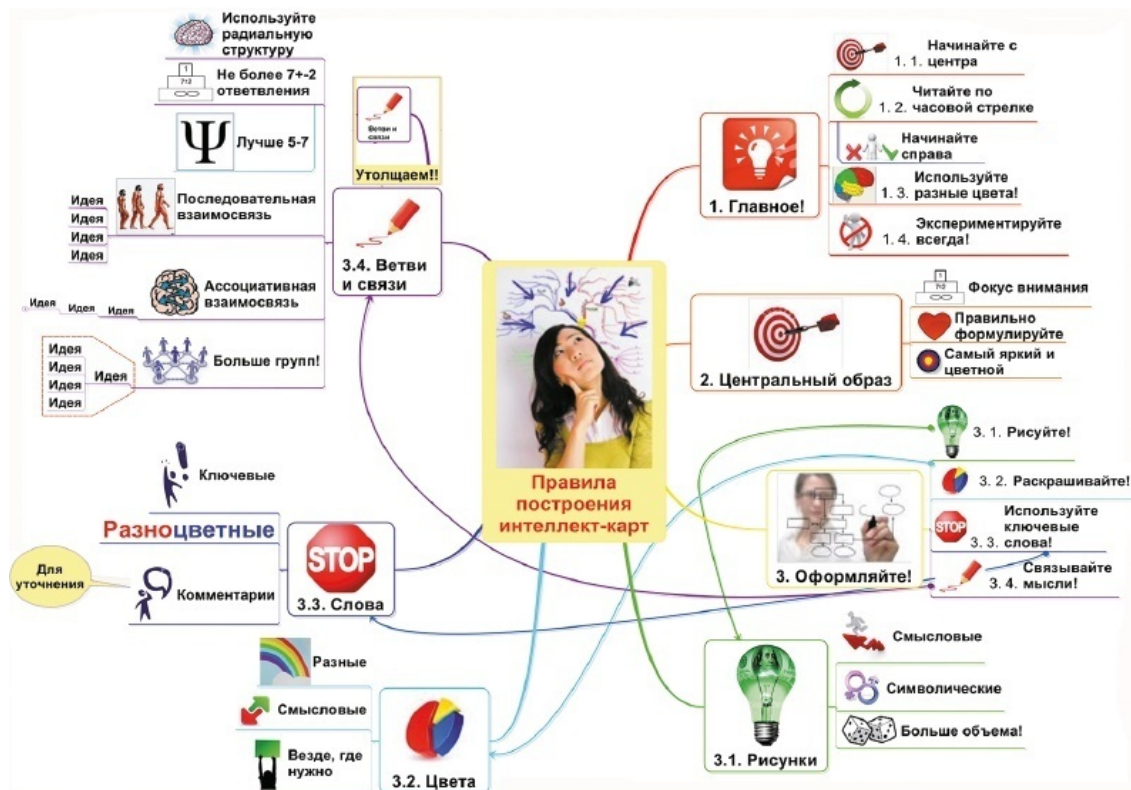


Рис. 1.1. Правила построения интеллект-карт

2. Центральный образ

Одним из ключевых понятий в составлении интеллект-карт является центральный образ. Без него невозможно создание ключевых ассоциаций, из которых и будет построена интеллект-карта. Центральный образ должен быть для вас самым ярким объектом, потому что он будет являться вашим центром внимания, основной целью создания интеллект-карты. Для этого максимально четко ставьте задачу, используйте наиболее «цепляющие», вдохновляющие вас в данный момент цвета и рисунки.

3. Оформляйте!

3.1. Рисуйте! Если вы сомневаетесь, стоит рисовать или нет, то выбор очевиден – рисуйте! Зрительный образ запоминается на долгое время, воспринимается с максимальной быстротой, формирует огромное количество ассоциаций. Наш мозг устроен так, что у нас практически мгновенно возникает зрительная ассоциация на любое слово. Вот первую из них и нарисуйте. Как правило, потом вам даже не нужно будет читать, что там написано, – достаточно будет пробежаться по рисункам, и у вас в голове тут же всплывет необходимая информация.

3.2. Раскрашивайте! У каждого цвета есть свое значение, причем часто это очень индивидуально для каждого человека. Смысл того или иного цвета для отдельного индивидуума зависит от таких факторов, как личные предпочтения, предыдущий опыт, влияние культуры. В разных культурах у одного и того же цвета могут быть совершенно различные обозначения. Например, в России цветом траура считается черный, а в Японии – белый. В зависимости от придаваемого значения цвета можно существенно упростить и ускорить восприятие информации.

Для того чтобы понять запрещающий цвет светофора, нужно мгновение. Точно так же вы можете считывать информацию с интеллект-карты, если будете понимать значения цветов, которые используются в ней. Вы можете придумать свои значения или воспользоваться приведенной в таблице справа трактовкой автора.

3.3. Используйте ключевые слова! Их должно быть немного, чтобы они не складывались в законченное предложение. Как вы увидите ниже, информация, поданная в виде ключевых слов, связанных наглядно друг с другом, заставляет мозг работать максимально быстро. Когда вы читаете лишь ключевые слова, у вас появляется чувство незавершенности, что вызывает множество новых ассоциаций, продолжающих интеллект-карту.

Если вы составляете карту вручную, используйте печатные буквы, так как рукописный текст воспринимается значительно дольше, чем обычный печатный.

Все появляющиеся новые ассоциации относите в дальнейшие ветки карты или заносите в комментарии вокруг объектов карты (топиков), которые при построении карты на бумаге удобно делать на стикерах.

3.4. Связывайте мысли! Использование связующих ветвей помогает нашему мозгу с максимальной скоростью структурировать информацию и создавать целостный образ.

Используйте не более чем 7 ± 2 ответвления от каждого объекта, а лучше – не больше 5–7, так как такую карту сможет легко воспринимать даже уставший человек.

Цвет	Значение	Скорость восприятия
Красный цвет	Наиболее быстро воспринимающийся цвет. Максимально фокусирует внимание. Сообщает об опасности, проблемах, которые могут возникнуть, если не обратить на него внимание	Высокая
Синий цвет	Строгий, деловой цвет. Настраивает на эффективную продолжительную работу. Отлично воспринимается большинством людей	Средняя
Зеленый цвет	Цвет свободы. Расслабляющий, умиротворяющий цвет. Позитивно воспринимается большинством людей. Но его значение сильно зависит от оттенков («энергичный изумруд» глаз или «тоска зеленая» в больницах советского типа)	Низкая
Желтый цвет	Цвет энергии, цвет лидерства. Очень раздражающий цвет, на который невозможно не обратить внимание.	Высокая
Коричневый цвет	Цвет земли, самый теплый цвет. Цвет надежности, силы, стабильности, уверенности	Низкая
Оранжевый цвет	Очень яркий, провокационный цвет. Цвет энтузиазма, новшества, возбуждения, энергии, динамики. Отлично привлекает внимание	Высокая
Голубой цвет	Цвет нежности, цвет романтики. Отличный фоновый цвет. В английском языке нет отдельного слова для этого цвета (blue понимается как и синий, и голубой). В России этот цвет обозначает обычно свободу движения: к морю, к небу, к мечте	Низкая
Черный цвет	Строгий, ограничивающий цвет. Идеален для написания текста, создания границ	Средняя

Связи главного топики показывайте с помощью линии, утолщая ее у основания и постепенно сужая у подчиненного топики.

Если топики из соседних веток связаны друг с другом, соединяйте их стрелками.

Используйте группировку для обозначения односмысловых групп.

Иногда вы будете чувствовать, что необходимо добавить еще, например, две ветки, но никак не будет получаться сформулировать их название. В таком случае рекомендуется про-

водить ветки и оставлять их пустыми. В этот момент у вас сформируется незавершенное действие, и мозг станет сверхмотивированным, для того чтобы заполнить эти ветви и предложить необходимые идеи.

Попробуйте построить свою первую интеллект-карту, пользуясь первым уроком на сайте книги www.майнд-менеджмент.рф.

3. Майнд-менеджмент. Урок 1. Как рисовать интеллект-карты

3



Майнд-менеджмент. Урок 1. Как рисовать интеллект-карты

Когда создавалась технология интеллект-карт, удобных персональных компьютеров еще не было в массовом использовании, и первые карты строились вручную с помощью обычной бумаги, цветных карандашей и фломастеров. Автор этой книги не раз встречал людей, которые вообще не признают создание интеллект-карт с помощью компьютерных программ и строят все свои карты на бумаге. Да и сам автор, хотя ноутбук для него давно уже стал частью тела, тоже иногда с удовольствием закатывает рукава, берет большие листы бумаги, карандаши, фломастеры, стикеры, скотч и начинает рисовать. Потому что в этом методе есть свои замечательные преимущества (как и недостатки).

Для нарисованных интеллект-карт характерен переформулированный закон Мерфи: «Интеллект-карта всегда занимает ровно столько места, сколько ей предоставят, и еще чуть-чуть». Автор не раз убеждался в справедливости этого закона, когда целиком заполнялись листы формата А1 и даже А0. Поэтому вам потребуются:

- чистые белые листы, желательно минимум формата А3. Формата А4 может просто не хватить для буйства ваших ассоциаций;
- цветные фломастеры, лучше – цветные карандаши, так как их можно стирать ластиком, благодаря чему можно корректировать и видеть ход мысли. Чем больше цветов, тем лучше;
- ластик;
- стикеры, желательно разных цветов и размеров;
- скотч. Если вам не хватит одного листа бумаги, вы можете прикрепить к нему еще один.

Лучше всего располагать лист горизонтально. Если лист большой – можно сразу прикрепить его к стене с помощью скотча.

Переходим к рисованию. Только не забудьте засучить рукава!

1. Выберите тему и нарисуйте центральный образ вашей интеллект-карты. Нарисуйте его ярко, сформулируйте его правильно. Если вы затрудняетесь сами выбрать тему, воспользуйтесь одной из предложенных ниже:

- Как хорошо отдохнуть летом (зимой, осенью, весной)?
- Как повысить эффективность своей работы?
- Каких целей я хочу достигнуть через (1, 3, 5, 10, 20...) лет?
- Как вырастить счастливого ребенка?
- Какие новые области бизнеса следует развивать моей компании?

- Как сократить свои расходы (расходы компании)?
- Как восстанавливать силы, чтобы не превратиться в загнанную лошадь? И т.д. и т.п.

Найдите актуальную для вас тему, не бойтесь амбициозных задач. Возможно, эта книга поможет вам их успешно решить.

2. Проведите мозговой штурм, записав максимальное количество идей, которые у вас появились по выбранной вами теме. Для записи удобно использовать стикеры, фиксируя на каждом по одной идее, которые потом легко можно будет перемещать.

Если вы попробуете сразу нарисовать чистовой вариант карты, не проводя мозгового штурма, красиво уложив в карте хаос ваших мыслей, то, скорее всего, у вас ничего не получится. По крайней мере автор еще ни разу не видел, чтобы сразу вышло так, как хотелось бы. После знакомства с алгоритмом майнд-менеджмента вы поймете, почему это происходит.

3. Нарисуйте черновой вариант интеллект-карты. После создания хаоса идей переходите к структурированию и группировке полученных мыслей, до тех пор пока не «увидите» вашу будущую интеллект-карту. Как только вы ее увидите и поймете, какой она будет, можете переходить к созданию чистового варианта.

4. Нарисуйте чистовой вариант интеллект-карты. Этот этап не всегда реализуется – часто вполне достаточно бывает создать черновой вариант, чтобы разобраться в задаче или проблеме. Но если вы планируете в дальнейшем часто обращаться к этой карте, лучше потратить время и сделать ее читабельной.

5. Действуйте. Как только вы понимаете, что вам нужно делать, – переходите к действию.

Ниже приведен пример построения интеллект-карты «Отличный отдых летом всей семьей», на котором вы сможете увидеть, как была решена такая актуальная задача.

Комментарий консультанта

Потренируйтесь в рисовании интеллект-карт, выполнив первое упражнение из электронного комплекта на сайте книги www.майнд-менеджмент.рф.

3.1. Отличный отдых летом всей семьей

Алексей Башкеев, руководитель проектов, Яндекс

После того как на тренинге компании «Правила Игры» я познакомился с методом интеллект-карт, я стал его применять во всех сферах своей жизни. Ниже представлен пример карты, нарисованной нашей семьей для решения такой важной задачи, как отличный отдых летом всей семьей.

Сначала мы нарисовали центральный образ. Потом каждый из нас на стикерах записал по 10 вариантов отдыха, по одному на каждый стикер. После этого мы разместили их на карте, связали друг с другом, и получился показанный ниже результат (см. рис. 1.2).

Что удивительно, все полученные варианты кажутся вполне очевидными, но решение легче принять, когда видишь оформленными их в четкую структуру.

Мы повесили эту карту на кухне и за лето перепробовали лучшие из перечисленных вариантов. Теперь мы составили подобную интеллект-карту и для зимнего отдыха!



Рис. 1.2. Результаты семейного мозгового штурма «Отличный отдых летом всей семьей»²

3.2. Что делать, если не получается рисовать?!

Как вы заметили, в интеллект-картах, нарисованных вручную, очень важны рисунки. Это существенно упрощает запоминание и восприятие информации, так как рисунки запоминаются надолго.

Часто на тренингах нам говорят: «Но мы не умеем рисовать!» Приходится постоянно доказывать, что это неправда. Что вы сделали в своей жизни раньше: нарисовали человечка или написали первую цифру? Раскрасили солнце или написали слово? К счастью, научиться рисовать гораздо легче, чем научиться писать. Мы умеем рисовать! Просто со временем сложившаяся система образования заставляет нас прекратить использовать эту великолепную возможность для записи информации. Давайте вспоминать и учиться заново!

Возьмите карандаш или ручку и выполните вышеприведенное упражнение, нарисовав рисунок напротив каждого слова.

Важное дополнение: визуальная ассоциация на каждое из приведенных слов у вас появится почти **сразу же**. **Рисуйте именно эту ассоциацию!** Потому что потом, вспомнив визуальный символ, ваше сознание легко достанет из бессознательного связанное с ним слово.

После выполнения этого упражнения вы сможете убедиться, что рисовать не так уж и сложно!

Интеллект-карты завоевали популярность во многих развитых странах. Но почему эта технология так работает? Почему подобный способ представления информации настолько

² Мозговой штурм проводился в 2008 году, когда Крым еще был частью Украины.

эффективен? На каких принципах человеческого мозга основывается эта технология? Технология интеллект-карт основывается на двух принципах работы человеческого мозга.

4. Принцип первый. Включите оба полушария своего головного мозга!



Технология интеллект-карт изначально основывалась на том принципе, что правое полушарие воспринимает информацию по другим законам, чем левое. Разница в работе полушарий показана на рис. 1.3.

В свое время Тони Бьюзен справедливо заметил, что большая часть информации представляется в виде цифр и букв, удобном для восприятия левым полушарием (достаточно вспомнить линейно представляющие информацию Microsoft Word, Outlook, Excel, Lotus Notes – офисные приложения, с которыми работают большинство офисных сотрудников).

Метод интеллект-карт позволяет представлять информацию таким образом, чтобы ее могли **одновременно воспринимать и левое, и правое** полушария.

Благодаря использованию цветов, рисунков и пространственных связей любая информация начинает восприниматься, анализироваться и запоминаться гораздо быстрее и эффективнее, чем при ее обычном линейном представлении в виде цифр и букв. Таким образом, человечество получило возможность использовать по максимуму огромные резервы правого полушария, о чем и рассказывается в данной книге.

№	Слово	Рисунок	№	Слово	Рисунок
1	Мужчина		16	Точность	
2	Женщина		17	Скорость	
3	Солнце		18	Дерево	
4	Важно		19	Дом	
5	Машина		20	Рост	
6	Корабль		21	Бизнес	
7	Самолет		22	Работа	
8	Весы		23	Стоп!	
9	Время		24	Лестница	
10	Смешно		25	Шеф	
11	Музыка		26	Ракета	
12	Деньги		27	Риск	
13	Собака		28	Любовь	
14	Кошка		29	Мечта	
15	Удача		30	Счастье	

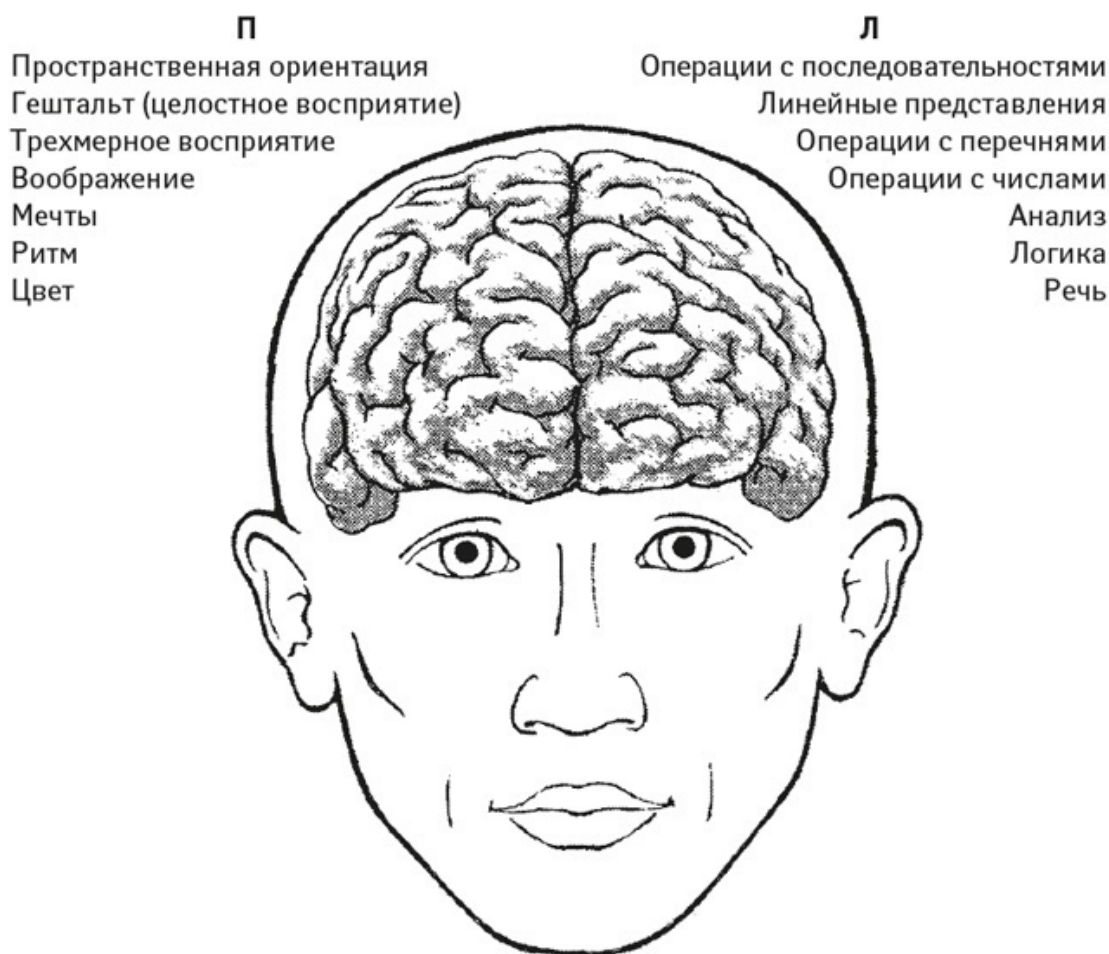


Рис. 1.3. Полушария головного мозга и «разделение» труда между ними³

Пользуемся ли мы в нашей обычной жизни творческими возможностями правого полушария? Да. Конечно, да. Причем все без исключения.

Представьте себе следующую ситуацию. Вы пытаетесь объяснить собеседнику что-то достаточно сложное или информационно емкое (концепция нового проекта, вывод продукта на рынок, стратегия нового направления, структура новой книги или статьи, текущее состояние по бизнес-процессам и др.), и это никак не удастся сделать на словах, а рядом оказываются ручка и лист бумаги. Что вы сделаете? 100% из тех, кому автор задавал этот вопрос, ответили однозначно: «Начнем рисовать». Причем часто даже не представляя, что будет нарисовано в итоге, – просто начинаем рисовать. Почему? Потому что во многих ситуациях этот шаг позволяет существенно быстрее найти общий язык и донести нужные мысли. Например, часто результатом такого объяснения являются схемы, подобные показанной на рис. 1.4.

³ Цит. по: Бьюзен Т. и Б. Супермышление. – Минск: Попурри, 2003. – С. 31.

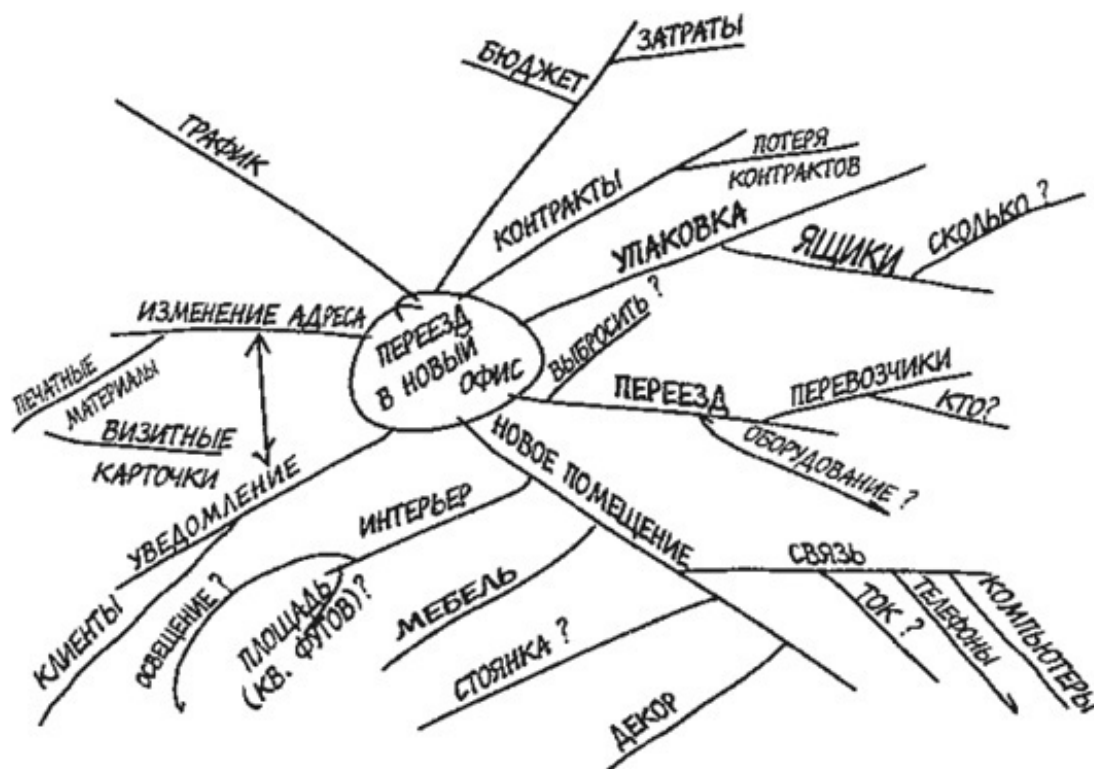


Рис. 1.4. Типичная схема, получаемая в ходе спонтанного рисования для объяснения сложных информационно емких вопросов⁴

Или вот еще вопрос: что вы делаете, когда разговариваете по телефону на какую-то неприятную или сложную тему, а рядом лежит та же самая ручка с листом бумаги? Большинство отвечают: «Ну, рисуем что-то». Но зачем? Ведь тот, с кем мы разговариваем, нас не видит. Ответ прост. Мы рисуем для того, чтобы подключить к продумыванию лучших вариантов ответа творческие зоны правого полушария мозга и тем самым задействовать больший объем коры головного мозга, что увеличит количество возможных вариантов ответов и повысит их оригинальность.

Сколько вы сможете вспомнить точных почтовых адресов, где вы когда-либо были, например ул. Профсоюзная, д. 33, кв. 147? Никто из участников наших тренингов не смог назвать больше 10 адресов. А сколько адресов из тех, где когда-то бывали, вы сможете вспомнить *визуально*, чтобы добраться туда при необходимости (например, здесь за храмом повернуть налево, потом на развилке – направо и во дворе – третий подъезд, полированная черная дверь)? Количество таких адресов невозможно сосчитать, и стоит большинству людей оказаться в месте, где они уже когда-то были, они сразу вспомнят, как и куда оттуда выходить. На этом примере также можно увидеть, как работает левое полушарие (физическое запоминание адресов) и правое полушарие (пространственное запоминание).

Вокруг нас существует огромное количество примеров, в которых работает мозговая кора нашего правого полушария.

⁴ Цит. по: Дэвид А. Как привести дела в порядок. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – С. 116.

4.1. Светофор



Пожалуй, это один из наиболее ярких примеров визуализации. Знаете, почему красный цвет выбран в качестве запрещающего? Потому что наш мозг воспринимает его быстрее любого другого. А зеленый цвет воспринимается дольше других цветов, что очень важно перед тем, как переходить дорогу: будет время хорошенько подумать и осмотреться. Именно поэтому мы, находясь на природе среди зеленых деревьев, расслабляемся. Зеленый цвет «затормаживает» наше внимание. Современным новшеством в светофорах стало применение специальных знаков, показывающих, что надо идти или стоять.

Кстати, представьте, если бы на светофоре вместо цветов были бы простые надписи:

Красный
Желтый
Зеленый

И все эти надписи зажигались бы одним цветом, например синим. Как бы вы стали ориентироваться? Большинство опрошенных ответили – по порядковому расположению: горит верхний сигнал – стой, горит нижний – иди. Видите, даже здесь мы подключаем к работе более быстрое правое полушарие.

4.2. Microsoft Outlook

Программа Microsoft Outlook является любимым почтовым органайзером для многих пользователей, в том числе благодаря расширенным возможностям визуализации, которых существенно меньше у ее ближайших конкурентов: Lotus Notes, The Bat, Thunderbird и др.

Например, сотруднику компании «Правила игры» хватает нескольких секунд просмотра сводных календарей консультантов, чтобы понять, кто чем занимается и какие есть свободные зоны для назначения встречи. Достаточно знать, что согласно корпоративному стандарту использования Outlook оранжевым цветом раскрашиваются выездные встречи, синим цветом – жестко запланированные встречи внутри офиса, а зеленым – бюджетлируемые задачи, которые не имеют жестких рамок начала и окончания. Зная это, вы можете, взглянув на рис. 1.5, очень быстро понять, что Сергей Бехтерев и Екатерина Шаронова ведут выездную сессию в Ново-

сибирске, Виктория Бехтерева встречается в обед с Клиентом в Москва-сити, а у Юлии Стратейчук вечером консультация в офисе. Кроме того, у Виктории, Сергея и Екатерины запланирована вечером скайп-встреча, причем Сергей и Екатерина будут участвовать в этой встрече удаленно.

Понятно также, что собрать на 11 ноября консультантов всех вместе вряд ли получится и что необходимо искать для этого другой день.



Рис. 1.5. Визуализация в Календаре Outlook 2010

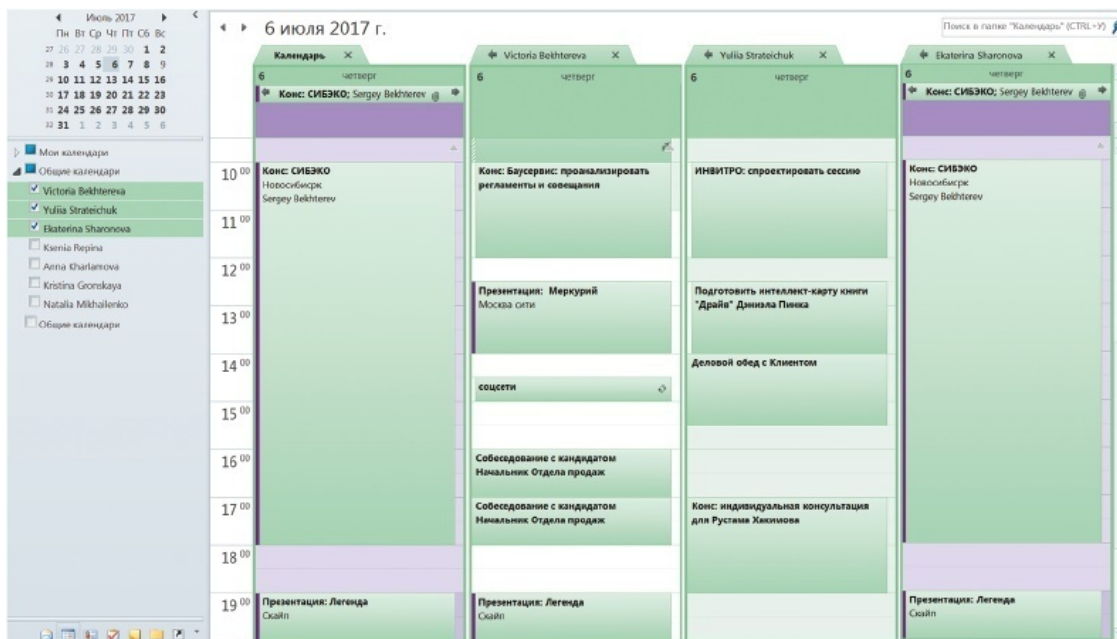


Рис. 1.6. Обычный невизуализированный Календарь Outlook 2010

Посмотрите на рис. 1.6. Сможете ли вы с такой же скоростью прийти к тем же выводам, если будете анализировать невизуализированный Календарь?

Более подробно о том, как настроить в своей организации систему координации работы с помощью календарного планирования, вы можете узнать из книги Сергея Бехтерева «Как работать в рабочее время»⁵.

4.3. Кабина пилота

Огромную информационную нагрузку испытывают летчики. В кабине пилотов находится множество разных приборов, показатели которых надо контролировать. Дополнительный стресс вызывает цена любой ошибки, ведь пилоты несут ответственность не только за свою жизнь.

Правильная визуализация панели управления имеет ключевое значение: пилот должен оперативно анализировать всю поступающую информацию (рис. 1.7).

⁵ Бехтерев С. Как работать в рабочее время: Правила победы над офисным хаосом. – М. : Альпина Паблишер, 2018.



Рис. 1.7. Кабина пилотов устаревшего ТУ-154 (сверху) и современного ИЛ-96 (снизу)

Обратите внимание: в современных кабинах пилотов нет такого большого количества однообразных датчиков, как в более старых моделях, задействующих в основном аналитиче-

ское левое полушарие. В современных кабинах на жидкокристаллических мониторах отображаются цветные обозначения ключевых элементов управления и приборов, по максимуму используются системы электронной индикации и комплексная информационная система сигнализации, которые отображают на дисплеях пилотажно-навигационную информацию о состоянии силовой установки и общесамолетных систем. Раньше это все необходимо было представить себе по множеству однообразных темных приборов, как на рисунке выше (информация взята с сайта www.ifc.com)!

4.4. Карта генерального сражения

Представьте себе такую картину: в штабе армии генералы стоят у стены, на которую нанесена информация обо всех армиях только с помощью чисел и букв: координаты и описание (количество единиц, состояние) танковых, военно-воздушных, пехотных, артиллерийских, обеспечивающих подразделений, такая же информация о неприятеле по данным разведки, свежая информация о союзных войсках. Никакой карты, никакого пространственного размещения – только цифры координат и буквы описания. Сложно представить, правда?

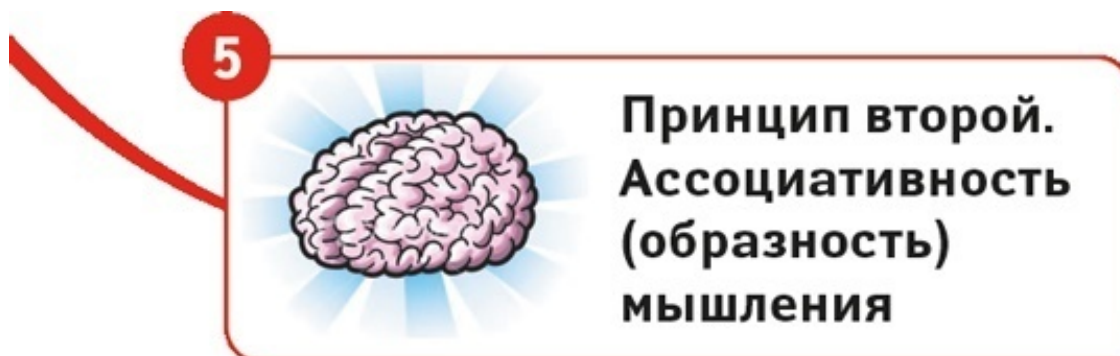
Нетрудно догадаться, какую ценность имеет каждая секунда для того, чтобы успеть проанализировать всю информацию, разработать стратегию и принять окончательное решение о способе наступления.

Неудивительно, что военные пользуются схемами, картами, условными обозначениями дивизий, отрядов и армий, своих и чужих, с самих древних времен. Иначе было бы невозможно обрабатывать огромные регулярно поступающие потоки информации с координатами, новыми сведениями о потерях, отступлениях и атаках, а тем более быстро координировать действия друг с другом (см. рис. 1.8).



Рис. 1.8. Карта генерального сражения. Выработка стратегии штабом армии

5. Принцип второй. Ассоциативность (образность) мышления



Вы когда-нибудь задумывались над смыслом слова «сообразать»? Мы часто называем кого-то сообразительным, но что это означает? В чем глубинная сущность этого удивительного русского слова?

Со-образ-ительный человек – это человек, способный строить в своей голове правильные образы на основе поступающей информации, то есть идентичные образам автора информации, рассказчика и др. (на лекции, во время чтения книги, статьи, письма, проведения деловых переговоров и др.). И наоборот, мы называем человека несообразительным, мягко говоря (или туповатым, говоря не мягко), если он понимает информацию не так, как бы мы хотели, или совсем ее не понимает (хотя проблема может быть в неудобном формате самой информации).

Вспоминается анекдот про преподавателей высшей математики и экспериментальной физики.

– Коллега, как вы можете быть в хорошем расположении духа после этой группы? Там же одни тупицы!

– Разве? А по-моему, очень способные, даже гениальные студенты. Особенно когда перестаешь им рассказывать и начинаешь показывать...

Любая поступающая информация должна сначала сформировать в нашей голове образ (рис. 1.9). Как только мы что-то поняли, мы формируем в своей голове образ и запоминаем информацию гораздо легче и на гораздо более долгий срок. Информация, которая не преобразовалась в **образы**, – это «пустая» информация, которая не имеет никакого смысла и легко забывается (вспомните зубрежку в школе).



Рис. 1.9. Как воспринимается словесная информация⁶

Александр Романович Лурия, известный советский психолог и физиолог, отмечал, что *«в основе словесной памяти всегда лежит процесс **перекодирования** сообщаемого материала, связанный с процессом отвлечения от несущественных деталей и обобщения центральных моментов информации...»*⁷. Наталья Петровна Бехтерева, выдающийся отечественный ученый, называла процесс понимания информации **схемами**: *«Схемы бывают разными... Мы называем человека талантливым или даже гениальным, если такая схема, представление, концепция оказываются верными... когда разрозненные факты укладываются в стройную систему и сложные события оказывается возможным излагать просто, представить в виде схемы да еще предсказать что-то на ее основе»*⁸. Для того чтобы понять, как формируются в нашей голове образы, достаточно увидеть особенности хранения информации в нашем мозге. Для этого посмотрим на увеличенную картину его строения (рис. 1.10).

⁶ Цит. по: Солсо Р. Когнитивная психология. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – С. 24.

⁷ Цит. по: Лурия А.Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2007. – С. 211.

⁸ Цит. по: Бехтерева Н.П. Магия мозга и лабиринты жизни. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2008. – С. 83.

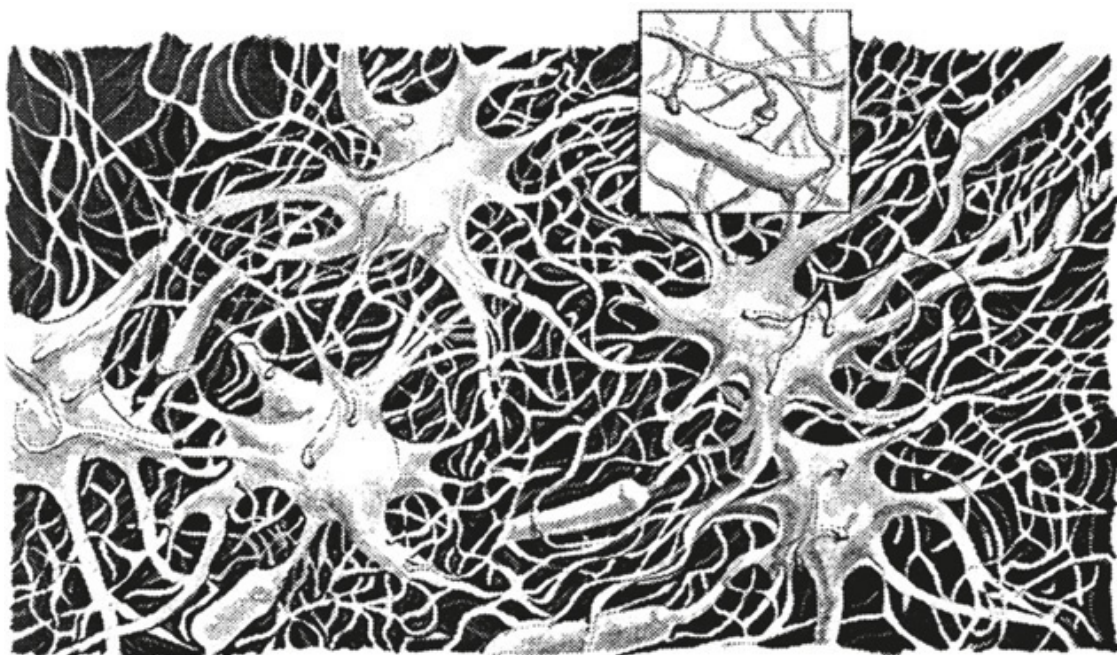


Рис. 1.10. Иллюстрация, демонстрирующая взаимосвязи нейронов. Рисунок упрощен тысячекратно и соответствует микроскопической части мозговой ткани⁹

Как известно, наш мозг состоит из примерно 1 000 000 000 000 клеток, которые называются нейронами. Их количество в течение всей жизни не увеличивается, но может уменьшаться под воздействием сильных стрессов, алкогольных интоксикаций, травм и других неблагоприятных факторов. Но если количество нейронов не увеличивается с момента рождения человека, то где хранится и обрабатывается вся поступающая информация?

Каждый нейрон связан с другими огромным количеством связей-ответвлений, которые образуются в течение всей жизни человека. Чем интенсивнее информационная жизнь человека, тем больше количество таких связей между клетками головного мозга. Это количество может изменяться. Причем чем интенсивнее интеллектуальная жизнь человека, тем больше таких связей создается, тем более развит мозг и, соответственно, сам человек.

ВОСПРИЯТИЕ И ЗАПОМИНАНИЕ ЧЕРЕЗ ОБРАЗНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

Вспомните, как в школе мы учили наизусть множество слов, предложений и определений, так и не поняв их смысла. А что же такое словесная память и есть ли она вообще? Вот какое определение словесной памяти дает психолог Лурия (на работы которого особенно ссылается Тони Бьюзен): *«Получая словесную информацию, человек меньше всего запоминает слова, стараясь удержать текстуально дошедшее до него впечатление»*.

Для того чтобы продемонстрировать, что такое словесная память, попробуйте запомнить следующие 10 слов¹⁰:

ночь—лес—дом—окно—кот—стол—пирог—звон—игла—огонь.

⁹ Цит. по: Бьюзен Т. и Б. Супермышление. – Минск: Попурри, 2003. – С. 31.

¹⁰ Цит. по: Лурия А.Р. Лекции по общей психологии. – СПб.: Питер, 2007. – С. 211.

Сложно, не правда ли? Еще усложним задачу. Попробуйте теперь запомнить целую историю.

«Ночью в лесу в дом через окно залез кот, прыгнул на стол, съел пирог, но разбил тарелку, из-за чего послышался звон. Он почувствовал, что осколок впился ему в лапу, как игла, и он ощутил в лапе боль, как от огня».

Как ни странно, слов стало больше, а запомнить их стало легче. Почему? Потому что мы перевели язык слов в язык образов и впечатлений, что более понятно нашему мозгу и гораздо легче воспринимается.

Попробуйте завтра на память воспроизвести историю про кота и вспомнить 10 ключевых слов. Я уверен, результаты вас удивят.

Вся информация, которая распределена в мозгу, ассоциативно передается между нейронами со скоростью электрического тока, и чем больше количество таких связей – тем более способен мозг к восприятию новой информации.

Когда мы воспринимаем информацию, читая книгу или слушая лекцию, в нашем мозгу задействуются все многочисленные нейронные связи, чтобы помочь нам сформировать **образ**. Как только мы *формируем* образ, мы *понимаем* информацию. Нам трудно читать книгу или воспринимать чей-то рассказ, если на основе получаемой информации не удастся быстро построить образы. Или нам может просто не хватать предыдущего опыта и подготовки (то есть количества связей между нейронами), чтобы понять новую информацию. Чрезвычайно трудно что-то понять на семинаре по управлению финансами (каким бы талантливым ни был преподаватель), если не умеешь считать, умножать, делить...

Теперь становится понятно, почему мы не можем мыслить линейно, особенно в непонятных ситуациях. Наши мысли «прыгают» с одной на другую, и мы в следующий момент времени совершенно неожиданно для нас думаем уже о чем-то другом.

Например, когда мы о чем-то думаем, у нас в голове появляется множество ассоциаций, связанных с этой темой. Мы начинаем размышлять о том, как провести Новый год, и у нас в голове тут же появляется целый фонтан идей: «Купить больше коньяку! Организовать больше конкурсов! Продумать, куда складировать пьяных. Как всех доставлять до места? Кого выбрать в качестве ведущего? Да как же это все удержать в голове?!» – и мы машинально тянемся к ручке с бумагой и начинаем все записывать, чтобы как-то все структурировать и не потерять ценные мысли.

Принцип ассоциативного мышления заключается в том, что наш мозг в силу своего устройства воспринимает и анализирует информацию не линейно, а в виде пространственных связей. При этом у нас в голове создаются и «связываются» образы, благодаря которым мы и понимаем информацию.

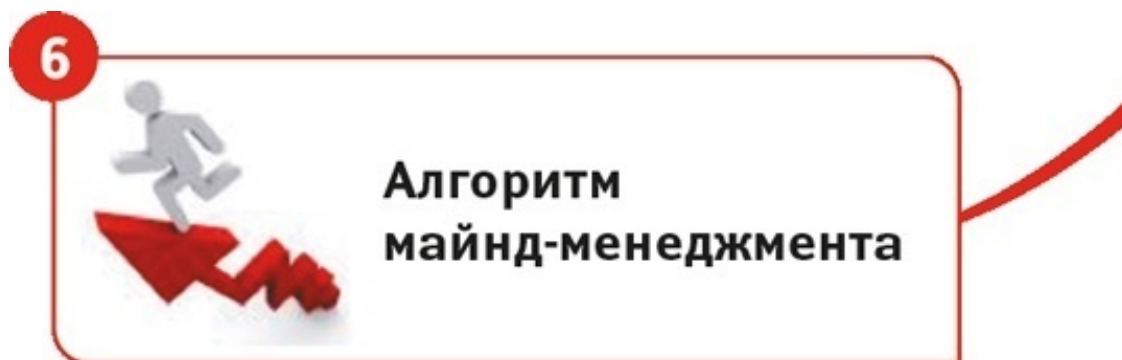
На основе этого принципа Тони Бьюзен и предложил фиксировать информацию не линейно, как это принято в большинстве случаев, а ассоциативно (радиантно), связывая мысли друг с другом в пространстве, справедливо предположив, что такая форма будет самой удобной для восприятия, так как мозгу нужно будет провести минимум работы по созданию **образа**, то есть понимания информации.

Информация, представленная в виде интеллект-карт, воспринимается эффективнее, запоминается быстрее и на более долгий срок, так как это *соответствует естественной ассоциативной природе нашего мышления*. Просто так устроен наш мозг.

Итак, согласно двум изложенным выше принципам, любая информация воспринимается нами в виде образов, которые формируются на основе получаемой информации. И чем больше объема коры головного мозга мы используем при восприятии и анализе информации, тем быстрее можем выстроить нужный образ, то есть понять информацию.

На этих особенностях головного мозга и построены технологии майнд-менеджмента.

6. Алгоритм майнд-менеджмента



Интеллект-карта – один из лучших способов повышения эффективности интеллектуальной работы, то есть создания интеллектуальных продуктов. А что такое интеллектуальный продукт?

К интеллектуальным продуктам можно отнести написание текстов, реализацию любых проектов, обучение, анализ, целеполагание на квартал, год, жизнь, осуществление личного развития, решение проблем и нестандартных задач, стратегическое планирование и т.д. и т.п. По сути, все работники интеллектуального труда занимаются созданием интеллектуальных продуктов. В чем часто возникает проблема?

В ходе консультационной практики нам неоднократно приходилось наблюдать, как нарушаются естественные законы интеллектуальной работы, когда сначала делают, в процессе выполнения придумывают, а после того, как сделали, восклицают: «А самое главное мы и забыли!»

Создание любого интеллектуального продукта (написание книги, подготовка презентации, разработка стратегии и даже планирование и осуществление мечты) наиболее эффективно происходит в пять этапов, у каждого из которых есть своя четкая цель. Эти этапы, скорее всего, вам известны, хотя бы на интуитивном уровне. Я назвал их **алгоритмом майнд-менеджмента**.

6.1. Рождение идеи

В какое время вас обычно посещают гениальные идеи, связанные с работой? Большинство тех, кому мы задавали этот вопрос, обычно отвечают что-то вроде: «В душе. В отпуске. Во время сна». Знакомо, правда? А лучшие идеи, связанные с личной жизнью, почему-то приходят на работе.

Рождение идеи, пожалуй, самый загадочный этап. Никогда не знаешь, когда она вынырнет из недр бессознательного. Когда этот момент наступает, кажется, что гениальное озарение останется с нами навсегда и мы его уже не забудем... Ан нет. Стоит неожиданно зазвонить телефону или залаять собаке, как появляется мучительная, до боли знакомая мысль: «Эх, да о чем же это я таком гениальном думал?! О чем-то смелом и новом...» И не всегда ведь удастся вспомнить, так?

Берегите свои идеи, помните про основной принцип тайм-менеджмента (принцип материализации) – записывайте! Не допускайте глупых потерь гениальных идей, которые могут изменить вашу жизнь. Первый совет, который давал Владимир Маяковский начинающим писателям, – купить блокнот, иметь его всегда при себе и записывать все наблюдения, которые потом могут лечь в основу сюжета.

6.2. Мозговой штурм – создание хаоса для интеллект-карты

Итак, когда идея успешно поймана, перед нами возникает задача разработать интеллектуальный продукт. Например, написать статью по новой тематике. Что делают в таком случае большинство людей? Естественно! Берут чистый лист бумаги или открывают Word и начинают писать. Вернее, **пытаться писать**. Так как постоянно приходится останавливаться, искать в ассоциативном хаосе мыслей нужную и отгонять лишние (хотя как бы они сгодились в следующем разделе!). Вот она, ассоциативная природа мышления!

Получается, что мы пытаемся делать две работы одновременно: писать конкретную часть текста и продолжать думать про другие, что противоречит ассоциативной природе нашего мышления и, естественно, снижает эффективность работы. Концентрироваться необходимо **на одной задаче**, и в тот момент, когда у нас роятся полезные мысли, необходимо поймать их все максимально быстро, ведь неизвестно, когда они появятся в следующий раз.

Главная задача на этом этапе – провести мозговой штурм (подробнее в главе 2), цель которого – записать все ассоциативно появившиеся идеи, связанные с создаваемым интеллектуальным продуктом. Если у вас есть хаос полезных и интересных мыслей, вы сами можете определить момент, когда надо начинать их упорядочивать.

6.3. Создание интеллект-карты / Анализ

Невозможно навести порядок в абсолютно пустой комнате, точно так же, как невозможно создать структуру интеллектуального продукта, не имея перед собой хаоса мыслей, связанных с ним. Это доказывает очень практичный метод ограниченного хаоса, предлагаемый Глебом Архангельским в книге «Тайм-драйв»¹¹.

На этапе структурирования главная цель – **понимание логики, то есть формирование образа** интеллектуального продукта, которое достигается за счет структурирования, например в виде интеллект-карты. Знакомо ли вам приятное ощущение, когда вы вдруг неожиданно понимаете, как ответить на неприятное письмо, полученное несколько дней назад, или осознаете, куда хотите ехать в отпуск. Это происходит, когда мозг обработал полученную информацию и предложил вам наиболее подходящее решение.

То же самое, только гораздо быстрее, происходит, когда вы структурируете (лучше всего – в виде интеллект-карты) результаты мозгового штурма, например, по написанию статьи. В один прекрасный момент происходит **понимание**, какой будет эта статья, то есть формируется ее **образ**. Вы четко видите структуру, знаете, где что писать и какие данные и рисунки размещать, понимаете, какую информацию читатель возьмет из статьи и как он вообще будет ее воспринимать.

Когда стало понятно, как будет происходить **формирование образа** будущего интеллектуального продукта, можно переходить к действию.

6.4. Действие

Если вы успешно прошли первые три этапа, достигнув цели каждого из них, то процесс осуществления задуманного будет проходить с максимальной эффективностью. Упорядоченный в структуру хаос мыслей уже не будет вам мешать, и вы сможете все свое внимание концентрировать на достижении цели. А если к вам придет еще какая-нибудь нужная мысль, упу-

¹¹ Архангельский Г. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.

щенная на этапе мозгового штурма, то вы легко впишете ее в свою структуру. Интеллект-карты позволяют сделать это с максимальной быстротой.

На этапе действия главной целью является **осуществление задуманного** согласно созданной вами структуре.

6.5. Результат

Естественное следствие достижения целей первых четырех этапов – получение результата. Не всегда он соответствует нашим ожиданиям на первом этапе, но в том-то и прелесть интеллектуальных продуктов: если соблюдать естественную логику их создания, то есть алгоритм майнд-менеджмента, то результат обычно превосходит все ожидания.

7. Алгоритм майнд-менеджмента в действии! Как отдыхать и восстанавливать энергию



Проследим, как решалась с помощью алгоритма майнд-менеджмента такая актуальная для многих российских менеджеров задача, как восстановление жизненных ресурсов.

7.1. Рождение идеи

Наталья Сосновская, менеджер проектов одной из крупных телекоммуникационных компаний

Понимание того, что жизненными ресурсами надо управлять и заставлять себя правильно отдыхать – было, конечно, всегда. «Тебе надо отдохнуть», «ты плохо выглядишь» – часто можно услышать от коллег и друзей. Вот только почему-то никто при этом не рассказывает, как правильно восстанавливать жизненную энергию, эффективно проводя отпущенное на отдых время.

Ситуация прояснилась на корпоративной сессии, когда мы дошли до темы управления жизненными ресурсами, и все оказалось очень просто: для эффективного восстановления энергии надо заставлять себя правильно отдыхать, восстанавливая физические, эмоциональные и интеллектуальные силы. Регулярность восстановления должна соответствовать ритмам жизни человека – ежедневно, еженедельно и ежегодно. Причем при неэффективном восстановлении сил сегодня можно сильно потерять в эффективности работы завтра. То же самое верно и для еженедельного, и для ежегодного отдыха. Казалось бы, все ясно, только нет ответа на вопрос: что именно нужно делать, чтобы восстановить свои силы и приобрести новые? Идея проблемы есть. Мотивация ее решить есть. Решения нет.

7.2. Мозговой штурм – создание хаоса для интеллект-карты

Что же нужно делать, чтобы восстановить свои силы?

И вот тут последовал ответ бизнес-тренера: «Занятия, которые восстанавливают ваши физические, эмоциональные и интеллектуальные ресурсы, **должны придумать вы сами** для себя. То, что годится для одного человека, может не подойти другому».

Для определения таких занятий был проведен мозговой штурм. Группу поделили на три подгруппы, каждая из которых должна была найти максимальное количество способов для ежедневного, еженедельного и ежегодного восстановления жизненных ресурсов.

Каждому участнику выдали по 10 стикеров, на каждом из которых необходимо было написать по одному способу восстановления жизненных ресурсов. После того как каждый

справился с заданием, можно было структурировать полученные идеи и анализировать информацию.

7.3. Создание интеллект-карты / Анализ

Взяв листы формата А1, участники подгрупп начали объединять полученные мысли. Стикер с идеей крепился к подобной области, если она уже была обозначена на листе флип-чарта, а если не было, то создавалась новая область (рис. 1.11).

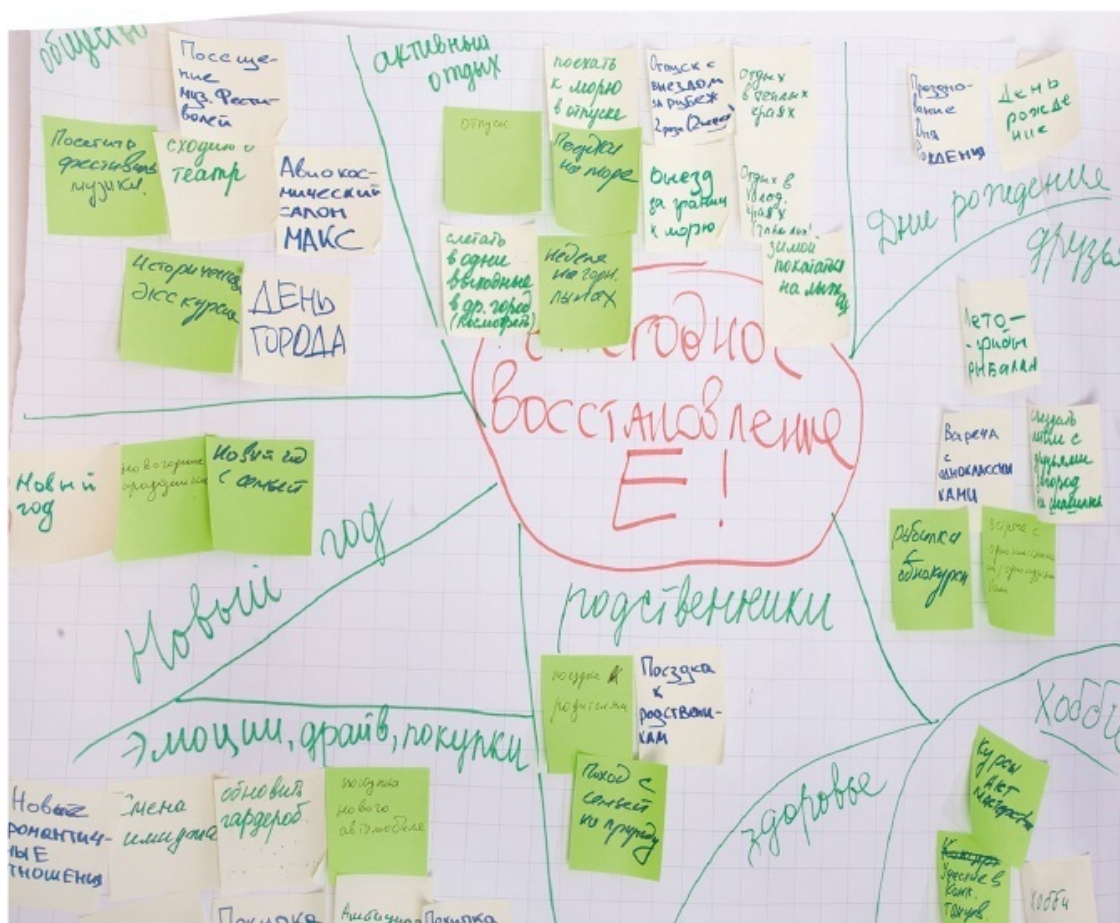


Рис. 1.11. Результаты группировки результатов мозгового штурма «Ежегодное восстановление жизненных ресурсов»

Мы видели перед собой множество разных способов ежегодного восстановления ресурсов, из которых каждый выбрал тот, который подходил именно ему.

7.4. Действие

После того как мы обзорно увидели возможные способы восстановления жизненных ресурсов и поняли, что это тоже можно и нужно планировать, осталось приступить к самому сложному – заставить себя что-то сделать.

После тренинга нам раздали комплект материалов, в который входили три интеллект-карты – для ежедневного, еженедельного и ежегодного восстановления ресурсов, созданные в процессе группового мозгового штурма, переведенные в электронный формат Mind Manager. На основе этих карт я выбрала актуальные для меня способы (рис. 1.12).

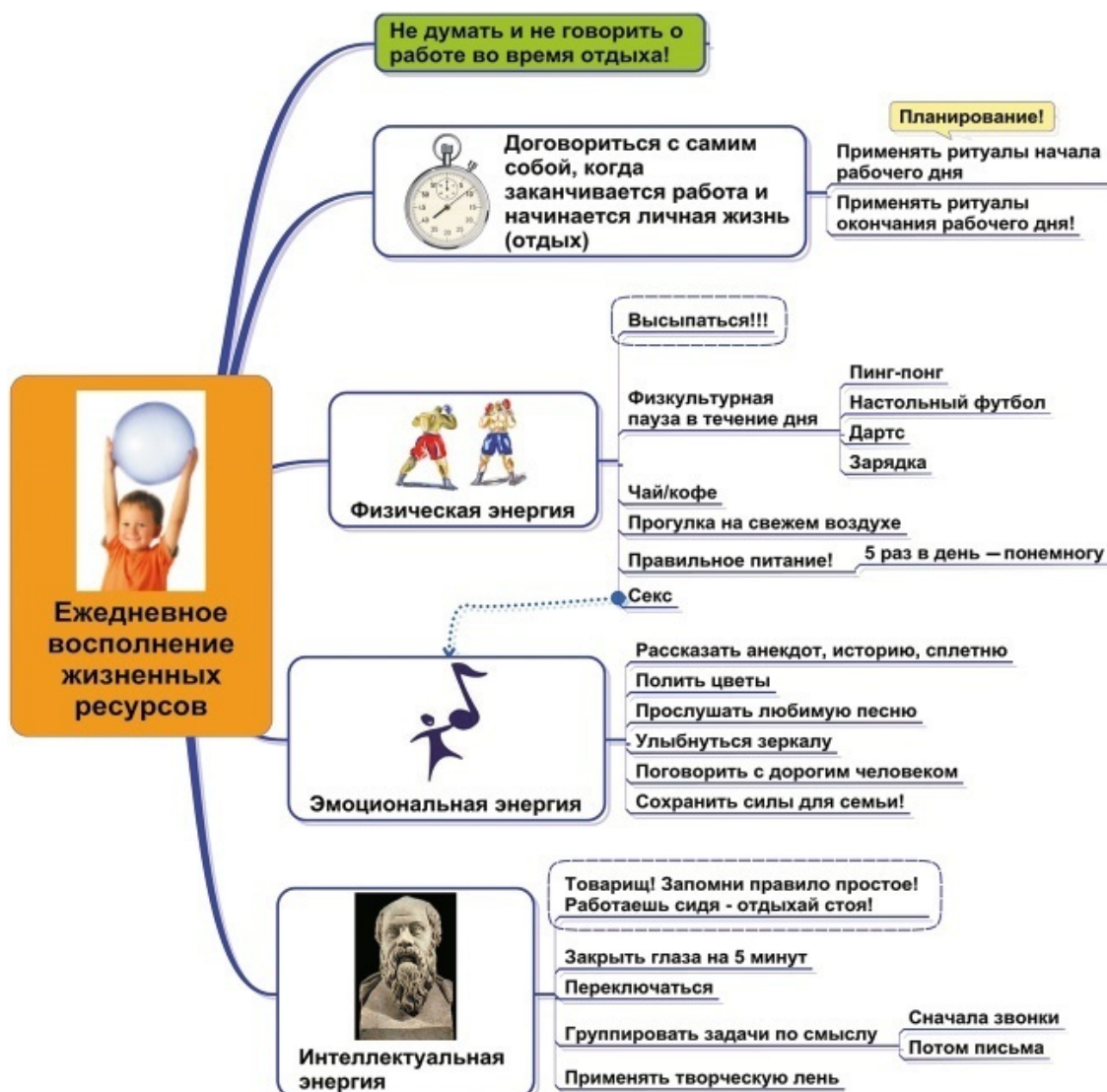


Рис. 1.12. Интеллект-карта для ежедневного восстановления ресурсов

Бизнес-тренер порекомендовал повесить карту с ежедневным восстановлением жизненных ресурсов рядом с рабочим местом, а с еженедельным и ежегодным – на дверце холодильника или туалета.

Благодаря тому, что яркие интеллект-карты постоянно привлекают внимание, мне пришлось регулярно задавать себе вопрос: «А что я делаю из того, что там написано?». И чем чаще я задавала себе такой вопрос, тем чаще заставляла себя действовать! И потихоньку стал появляться результат...

Комментарий консультанта

Вы можете получить подборку интеллект-карт для еженедельного и ежегодного восстановления ресурсов на сайте книги www.майнд-менеджмент.рф

7.5. Результат

Как только я стала осознанно планировать восстановление своих жизненных ресурсов, я заметила интересную особенность: мой организм выделяет **гораздо больше энергии** под выполнение поставленных задач, если я знаю, что за ними последует **гарантированное**

запланированное заранее восстановление энергии. И чем интереснее планируется отдых, тем больше энергии выделяется, тем больше задач удастся выполнить!

Карты с жизненными ресурсами постоянно дополняются, появляются новые варианты. Благодаря выполнению целей каждого из этапов алгоритма майнд-менеджмента мы с помощью бизнес-тренера решили такую нестандартную задачу, как нахождение возможных способов восстановления энергии для осуществления более эффективной работы!

Комментарий консультанта

А как часто вы планируете свой отдых? Всегда ли удается вам уделять достаточно внимания наилучшим для вас способам восстановления энергии? Часто ли вам советуют больше отдыхать? Если вы хотите изменить свои ответы на эти вопросы с помощью алгоритма майнд-менеджмента, выполните авторское упражнение на поиск способов восстановления жизненных ресурсов из электронного комплекта к книге.

8. Определение майнд-менеджмента



Итак, наша интеллектуальная деятельность подвержена следующим четким работающим принципам.

- Мы не можем оперировать одновременно более чем 7 ± 2 объектами информации.
- Любая мысль может быть тут же потеряна и вытеснена другой, не всегда более важной и приоритетной мыслью.
- Мы недоиспользуем возможности нашего мозга по восприятию сгруппированной и связанной информации, содержащей в себе смысловые цвета, рисунки, схемы, типовые связи.
- Информация воспринимается тем лучше, чем больший объем коры головного мозга подключается к ее восприятию.
- Наш мозг мыслит ассоциативно, выстраивая из полученной информации взаимосвязи мыслей и логичную структуру (на основе нашей и только нашей логики или опыта), после чего у нас формируется *понимание* информации, то есть появляется **образ**.
- Для того чтобы быстро достичь результата задуманного интеллектуального продукта, необходимо сначала собрать все мысли, структурировать их, чтобы *понять*, что же именно нужно сделать для достижения результата.

Умение правильно структурировать информацию становится необходимым навыком в современном мире, так как 90% информации обычный офисный сотрудник сейчас получает в электронном виде, и ее количество удваивается каждые несколько лет.

А так как большинство электронной информации поступает и обрабатывается через такие распространенные офисные программы, как Microsoft Outlook, Word, Excel, Power Point, Lotus Notes и др., которые задействуют при восприятии в основном левое (аналитическое) полушарие, то для большинства современных офисных сотрудников характерна картина, показанная на рис. 1.13.



Рис. 1.13. Линейные потоки информации, атакующие офисного сотрудника

При отсутствии необходимых навыков структурирования информация, поступающая в электронном виде, является одним из основных поглотителей времени, и роль способности современного сотрудника быстро обрабатывать электронную информацию, анализировать ее и принимать на ее основе решения является одной из ключевых в повышении эффективности его работы.

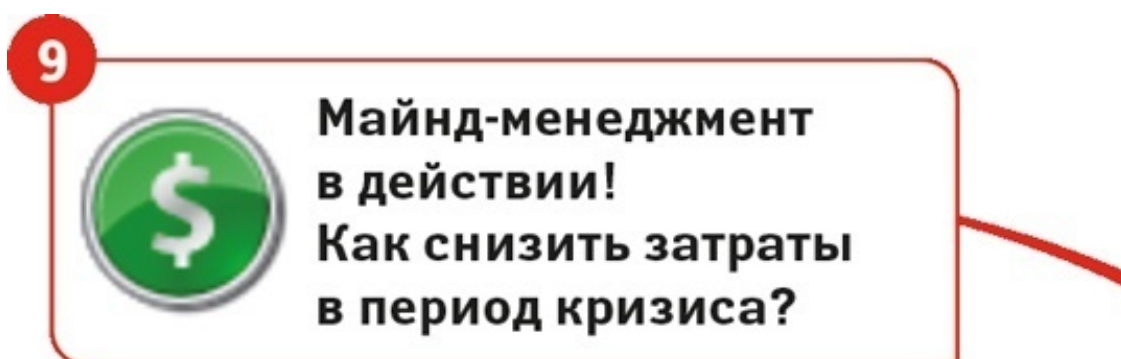
Приобрести такие навыки и научиться пользоваться современными технологиями использования огромных ресурсов нашего мозга можно с помощью открытий в области майнд-менеджмента (рис. 1.14).



Рис. 1.14. Майнд-менеджмент. Управление потоками информации

Майнд-менеджмент – это технология представления информации в максимально наглядном и понятном для всех виде

9. Майнд-менеджмент в действии! Как снизить затраты в период кризиса?



На примере одной из корпоративных сессий

Во время корпоративных сессий нам приходится работать с самыми разными проблемами и задачами. На одном из тренингов в консалтинговой компании, как раз в начале финансового кризиса, была озвучена очень актуальная проблема – как снизить затраты на время кризиса?

В ходе 10-минутного мозгового штурма и последующего структурирования полученных идей была получена наглядная интеллект-карта с массой интересных работоспособных вариантов (рис. 1.15).

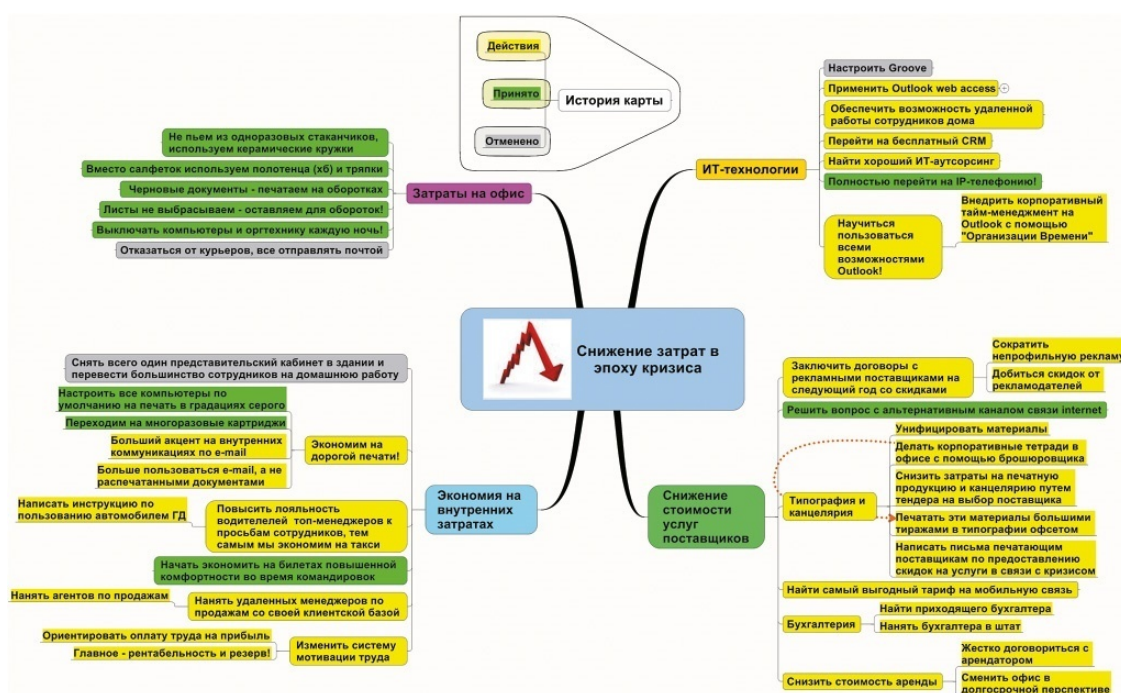


Рис. 1.15. Интеллект-карта «Как снизить затраты в эпоху кризиса»

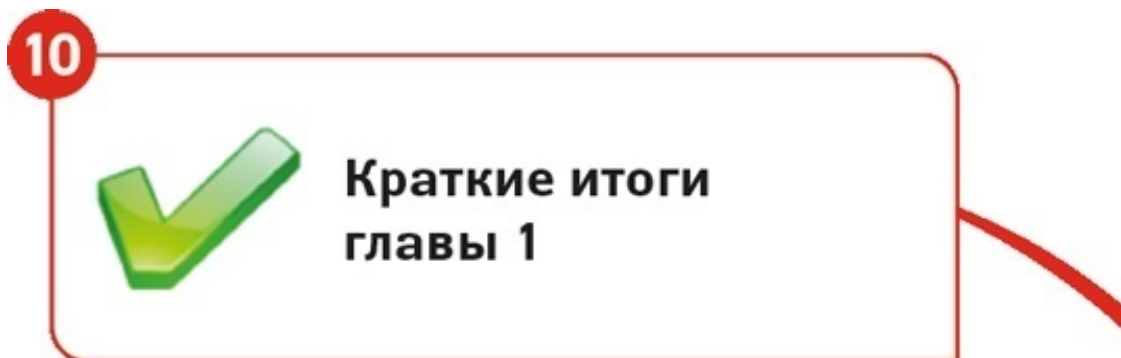
Мы разобрали на адекватность каждый из полученных вариантов, отменив одни, приняв другие и запланировав следующие действия по третьим. По отзывам клиента, через два месяца с помощью конкретных действий по созданной интеллект-карте им удалось снизить затраты более чем на 20% – вот вам и результат.

Комментарий консультанта

Пугающе огромное количество идей возникает в нашей голове, когда мы начинаем обдумывать такие масштабные задачи и проблемы, как «снижение затрат». Если хвататься за первые попавшиеся идеи и начинать действовать, вряд ли можно добиться желаемого результата. А вот если четко следовать этапам алгоритма майнд-менеджмента и формировать образ проблемы, то результат не заставит себя ждать!

Есть ли резервы снижения затрат в вашей компании? Проведите коллективный мозговой штурм на тему «Как снизить затраты?». О том, как правильно проводить мозговые штурмы, читайте в главе 2.

10. Краткие итоги главы 1



● Интеллект-карты изобрел Тони Бьюзен в 70-е гг. прошлого века, после чего они стали привычным инструментом работы многих интеллектуальных работников стран Западной Европы и США.

● Интеллект-карты являются современным инструментом для выполнения эффективной интеллектуальной работы.

● При работе с интеллект-картами задействуется кора правого полушария головного мозга, отвечающая за восприятие наглядных и цветных образов и творческую деятельность. Благодаря этому визуализированная информация воспринимается гораздо быстрее и дольше запоминается.

● Наш мозг воспринимает и обрабатывает информацию ассоциативно, стараясь создать на основе получаемой информации образ, чтобы понять ее. Практически вся информация в головном мозге хранится в виде образов.

● Информация воспринимается легче, если у нас имеется аналогичный опыт или если она представлена в максимально образном виде, позволяющем задействовать максимум объема коры головного мозга.

● Для того чтобы максимально быстро создать готовый интеллектуальный продукт, необходимо пройти пять этапов.

- 1) рождение идеи;
- 2) проведение мозгового штурма, создание хаоса мыслей по осуществлению идеи;
- 3) структурирование полученных идей в виде интеллект-карты, оценка и анализ;
- 4) действие на основе четкого понимания поставленных задач и будущего результата;
- 5) получение результата.

● Майнд-менеджмент – это технология представления потоков информации в виде, требующем минимального времени и психофизиологических ресурсов для поиска, анализа и понимания.

● Благодаря соблюдению принципов майнд-менеджмента вы можете существенно облегчить выполнение таких интеллектуальных работ, как:

- решение проблем и нестандартных задач;
- быстрое написание простых для понимания текстов;
- эффективное обучение;
- успешные публичные выступления;

- принятие решений;
- управление задачами;
- управление проектами;
- стратегическое планирование;
- мониторинг бизнес-процессов;
- управление совещаниями;
- управление корпоративными знаниями;
- организация эффективной командной работы, в том числе удаленно работающих сотрудников;
- другие области интеллектуальной деятельности.

Глава 2

Решайте успешно проблемы и нестандартные задачи



В этой главе вы:

- познакомитесь с основными правилами и этапами решения проблем и нестандартных задач;
- научитесь правильному проведению мозгового штурма;
- узнаете о том, как повысить эффективность проведения мозгового штурма с помощью Mind Manager;
- увидите на реальных примерах, как решать с помощью правильного проведения мозгового штурма разные личные и бизнес-задачи.

Куда пойти учиться? Как выбрать новый офис или арендовать квартиру? Как повысить эффективность своей работы? Какие есть резервы для повышения эффективности бизнеса? Как повысить лояльность клиента? Эти и многие другие нестандартные задачи и проблемы вызывают в нашей голове огромное количество постоянно меняющихся ассоциаций.

«Как вы решаете подобные задачи?» – такой вопрос мы регулярно задаем нашим клиентам в начале работы. «Обдумываем их в свободное время», «Обсуждаем на совещаниях», «Принимаем решение интуитивно». При таких способах решения проблем и нестандартных задач обязательно возникают сложности, связанные с потерями времени и общей эффективности. Сложно уверенно решать проблемы и нестандартные задачи, предварительно не поняв общей картины, то есть не создав **образ** проблемы или задачи.

Стоит отметить, что в последнее время все более частым ответом на наш вопрос становится: «Мы проводим мозговой штурм». Правда, это не всегда значит, что проведен он действительно качественно.

Мозговой штурм (Brain storm) – самый логичный шаг алгоритма майнд-менеджмента. Когда сформулирована проблема, необходимо генерировать максимальное количество самых разнообразных идей и ассоциаций, которые на этапе структурирования и создания интеллект-карты позволят сформировать правильный **образ** проблемы или новой задачи.

1. Основные правила и этапы мозгового штурма



Мозговой штурм – это метод индивидуального или группового генерирования максимального количества новых идей. Данный метод был разработан в 1930-е годы английским военным инженером Алексом Осборном. Как-то раз он собрал всех на палубе и попросил высказать мнения о том, как защитить корабль от немецких торпед, отдельно попросив воздержаться от критики. «Выстроиться всем у борта и дружно подуть на торпеду», – пошутили матросы. А Осборн запатентовал изобретение, суть которого заключалась в том, что в борт корабля крепится винт, который гонит вдоль борта струю воды, благодаря чему торпеда может изменить курс и пройти мимо. В 1953 году вышла книга Алекса Осборна «Управляемое воображение», в которой он раскрыл основные правила мозгового штурма.

Сейчас этот метод используется в самых разных областях интеллектуальной деятельности – от решения научно-технических, управленческих, творческих задач до поиска вариантов поведения в сложных социальных или личных ситуациях. Суть метода заключается в том, что процесс выдвижения идей отделен от процесса их оценки и отбора. Удивительно, но факт: двухшаговый подход к решению проблем был описан еще Тацитом, исследовавшим быт германцев 2000 лет назад. «На пиршествах они толкуют о примирении, заключении браков, о выдвижении вождей, полагая, что ни в какое время душа не бывает столь расположена к откровенности и никогда так не воспламеняется о помыслах о великом... На следующий день возобновляется обсуждение тех же вопросов. И то, что они в два приема занимаются ими, покоится на разумном основании: они обсуждают их, когда неспособны к притворству, и принимают решение, когда ничто не мешает их здравомыслию».

На данный момент техника мозгового штурма общепризнанно является одним из самых известных и эффективных методов генерации идей. Обычно под мозговым штурмом ошибочно понимают простое обсуждение без критики, раскрепощение ума, отбрасывание рамок и правил. Однако здесь как раз важно соблюдение нескольких четких правил, которые позволяют существенно повысить эффективность проведения штурма.

1. Мозговой штурм проводится как коллективно, так и индивидуально. При групповом исполнении его эффективность выше, так как количество полученных идей будет гарантированно больше. Но здесь важно обеспечить компетентную модерацию. Оптимальное количество участников в группе 4–12 человек. Если участников больше 12, то желательно их разбить на подгруппы, тогда количество идей будет еще больше.

2. В состав группы участников желательно пригласить разных людей, являющихся профессионалами в своих областях, – это позволит резко повысить количество сгенерированных идей, так как каждый участник будет

смотреть на обсуждаемую проблему или нестандартную задачу сквозь призму своего опыта.

3. Вначале обязательно должна быть четко сформулирована основная цель, поставлены временные границы и установлены количественные критерии успешности (например, в течение 10 минут сформулировать минимум 20 способов решения задачи N).

4. Необходимо выбрать из группы троих участников, которые помимо генерации идей будут выполнять следующие роли:

- ведущий. Его задача – следить за соблюдением правил, управлять очередностью высказываний, держать темп и динамику обсуждения. Как показывает практика, эффективнее выбирать в роли ведущего рядового сотрудника, а не руководителя, так как это существенно раскрепощает группу и увеличивает количество полученных идей;

- ответственный за соблюдение временных рамок. Его задача – регулярно напоминать участникам штурма об оставшемся времени для генерации идей;

- записывающий идеи. Его задача – фиксировать в зоне общего видения абсолютно все сгенерированные идеи.

5. Во время этапа генерации идей запрещена любая критика. Это главное правило, за соблюдением которого должен постоянно следить ведущий. Запрещены высказывания вроде «это невозможно», «не хватит денег», «не примет правление», «не купят клиенты» и др. Во время штурма участники снимают с себя все должностные полномочия. Руководителю важно не садиться во главе стола и не ставить оценок.

6. Не бояться повторений. Все уже полученные идеи должны быть постоянно видны, и новые идеи могут отталкиваться от предыдущих.

1.1. Разминка

Если участники вначале незнакомы с техникой мозгового штурма, необходимо им вкратце рассказать об основных правилах. После инструктажа важно провести разминку. Этот этап часто незаслуженно игнорируется, хотя правильно проведенная разминка позволяет подготовить участников к будущей генерации идей, сплотить их и распределить роли.

Для разминки рекомендуется брать отвлеченную и шутивную тему, которая может звучать так: «Придумать в течение 3 минут минимум 30 способов использования канцелярской скрепки (воздушного шарика, листа бумаги, кирпича, презерватива и др.)».

1.2. Мозговой штурм

Как уже говорилось, в самом начале важно четко, конкретно и измеримо поставить основную цель. Желательно эту цель письменно зафиксировать таким образом, чтобы участники могли постоянно видеть ее и отталкиваться от нее при генерации идей. По сути, основная цель будет центром будущей интеллект-карты, поэтому она должна быть яркой, сочной, провоцирующей мозг на ассоциации.

Например, тема может звучать следующим образом: «Сформулировать 40 основных работ для успешного проведения корпоративного Нового года», или «Предложить 20 способов уменьшения затрат на обслуживание офиса», или «Сгенерировать 15 основных направлений развития компании в следующем году», или «Определить 20 возможных способов повышения продаж на ближайший год» и др.

Как правило, процессу штурма уделяется от 10 до 30 минут, но при этом важно суметь рассчитать время таким образом, чтобы сессия заканчивалась на всплеске активности, а не от упадка сил.

1.3. Структурирование / Анализ

После того как получено множество самых разных идей, необходимо отделить зерна от плевел, найти наиболее работоспособные идеи и структурировать полученную информацию. Этот этап может осуществляться уже другой группой людей и в другое время. Для анализа идей применяются современные методы, в том числе «метод многокритериальной оценки» Томаса Саати (см. рис. 2.6).

Для того чтобы полученные идеи лучше воспринимались участниками мозгового штурма, **эффективнее всего их структурировать в виде интеллект-карт.**

1.4. Действие

В соответствии с алгоритмом майнд-менеджмента, когда все идеи записаны, проанализированы и структурированы, можно приступать к действию. От правильного планирования и анализа всех возможностей зависит 80% успеха этапа действия.

2. Мозговой штурм в действии. Решение проблемы выбора нового офисного помещения



Борис Хапачев, руководитель департамента IT

Марат Гарифуллин, заместитель руководителя департамента IT

Horus Capital

2.1. Ситуация

«С технологией мозгового штурма наши сотрудники познакомились во время тренинга по тайм-менеджменту, который проводил Сергей Бехтерев, – рассказывает Марат Гарифуллин, заместитель руководителя департамента IT-компании Horus Capital. – Нельзя сказать, что раньше мы ее не использовали. Однако штурм проводился без учета многих правил и тонкостей, а главное, без использования программы Mind Manager».

Во время отработки командных технологий тайм-менеджмента участникам тренинга было предложено использовать технологию мозгового штурма как способ быстрого коллективного поиска решений сложных задач. В качестве инструмента фиксации идей был выбран Mind Manager.

2.2. Разминка

«Вначале сама необходимость разминки казалась пустой формальностью, – отмечает IT-директор компании Horus Capital Борис Хапачев. – Однако после объяснений тренера мы выбрали ведущего, ответственного за время и фиксирующего идеи на ноутбуке в программе Mind Manager с выводом информации через проектор на экран. Программа позволяет всем участникам постоянно видеть на экране полученные идеи и, отталкиваясь от них, генерировать новые, а после быстро их обрабатывать».

«В качестве темы для разминки была выбрана следующая задача: «Найти минимум 30 способов использования канцелярской скрепки, – продолжает Марат Гарифуллин. – На решение этой задачи было выделено всего 3 минуты, и это вначале казалось нереальным! Однако благодаря активным действиям ведущего в работу включились все участники, появилось азартное желание найти эти самые 30 способов, и в итоге после всего трех минут на экране была следующая картина (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Результаты разминки

Мы смогли найти 36 способов! После правильно проведенной разминки через 3 минуты все участники были активно включены в работу и готовы к дальнейшему мозговому штурму уже на реальном примере».

2.3. Мозговой штурм

«В качестве реального примера Сергей Бехтерев предложил выбрать задачу, которую мы давно хотим решить, но почему-то для ее решения так и не удается сделать первый шаг. Такая задача была быстро найдена. "Как выбрать дополнительный офис", – вспоминает Борис Хапачев. – Эта проблема назревала уже давно, нужно было что-то делать, но определиться и сделать первый шаг не получалось. Время от времени мы обсуждали задачу, но сразу же возникало множество ассоциативно связанных вопросов. Как выбрать лучший вариант? Какие критерии мы предъявляем к арендуемому офису? Что должно в нем быть, чтобы нам удобно в нем работалось? В итоге решения откладывались».

В течение 5 минут происходил активный мозговой штурм, предлагались самые разные критерии для выбора наилучшего варианта, ценные для тех или иных участников группы. Важно отметить работу ведущего, который умело пресекал любую критику вроде высказываний "это нереально" и напоминал участникам об основных правилах.

В итоге после 5 минут работы на экране возникла следующая картина (рис. 2.2).

После этого полученную информацию надо было структурировать и проанализировать».

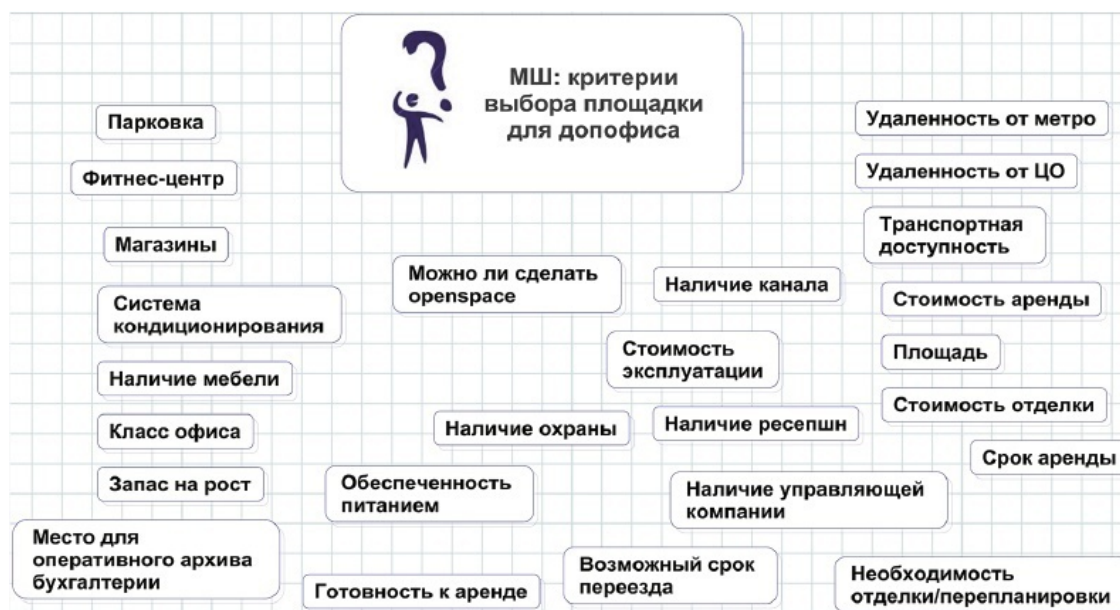


Рис. 2.2. Результаты мозгового штурма

2.4. Структурирование / Анализ

«Как оказалось, в Mind Manager предусмотрен очень простой способ структурирования полученной информации, – рассказывает Марат Гарифуллин. – В течение следующих 5 минут мы анализировали и группировали полученные идеи. В итоге получилась вот такая обзорная интеллект-карта» (см. рис. 2.3).

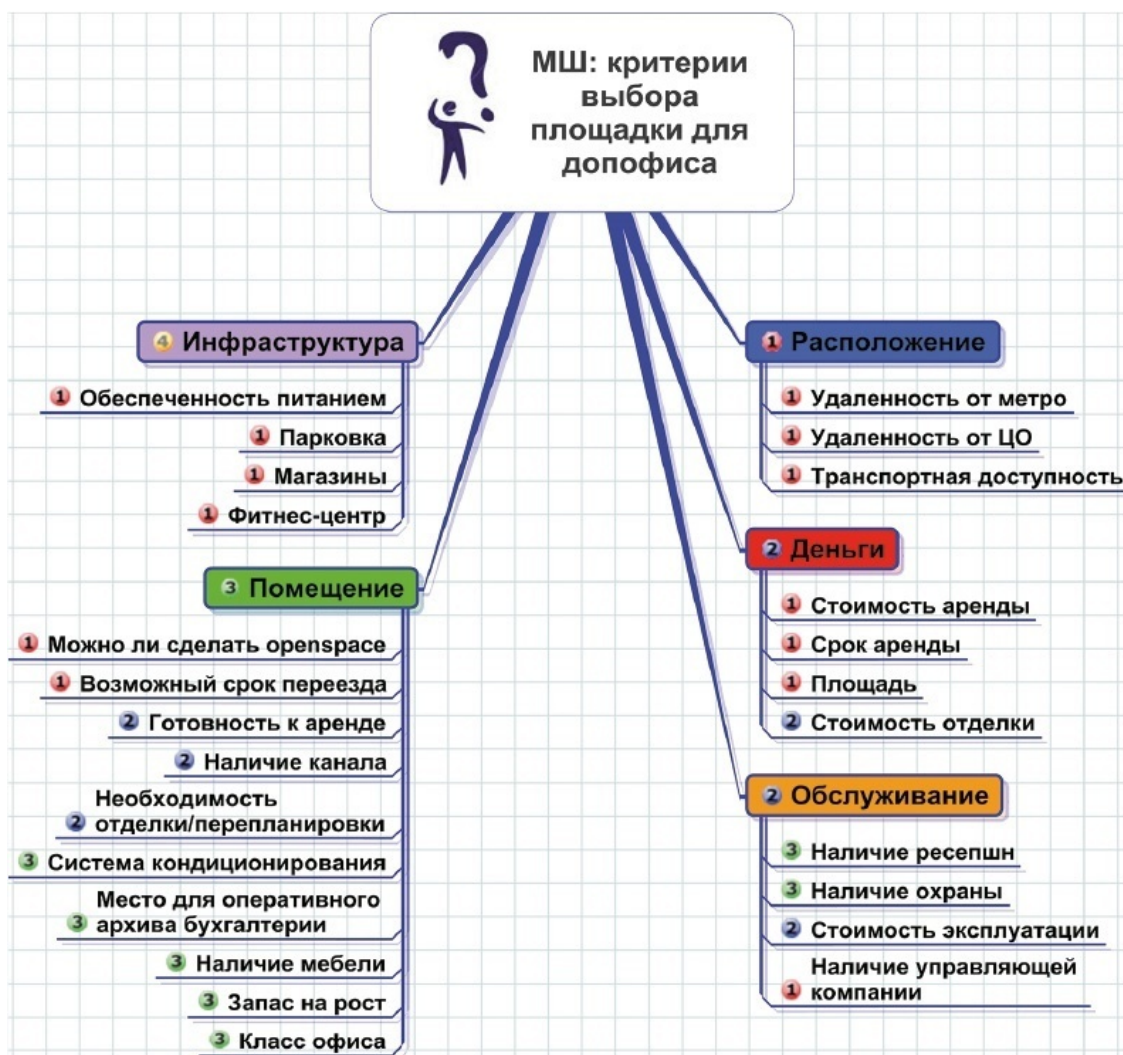


Рис. 2.3. Результаты группировки

«После структурирования полученных критериев необходимо было проранжировать их по приоритетности, – рассказывает Борис Хапачев. – Для анализа мы решили использовать предложенный Сергеем метод многокритериальной оценки (более подробно см. главу 7). Для этого мы выделили наиболее значимые критерии и поставили веса критериев, перенеся данные из Mind Manager в Excel (рис. 2.4).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.