

# Эдвард де Боно Почему мы такие тупые?

Серия «Сам себе психолог»

## Об авторе

Эдвард де Боно родился на острове Мальта, где существовала одна из старейших, возможно, цивилизаций в мире. Самое древнее сооружение, созданное человеком, — это каменный храм, находящийся на соседнем с Мальтой острове Гоцо. Эдвард де Боно окончил Мальтийский университет доктором медицины и, став стипендиатом Rhodes Scholar, продолжил изучение психологии и физиологии в колледже Церкви Христовой при Оксфордском университете, где получил степень магистра гуманитарных наук. А также доктора философии — за исследования в области системного контроля кровяного давления. Он преподавал в Оксфорде, затем перебрался в Лондонский университет, где продолжил изучение биологического системного поведения. После этого преподавал в Кембридже, где помог учредить факультет исследовательской медицины. Здесь он также получил докторскую степень. Далее работал в Гарварде, на медицинском факультете. Затем вернулся в Кембридж, откуда ушел в конце концов в отставку, чтобы продолжить свою работу над «мышлением». Психология зародила в нем интерес к мышлению. Медицина позволила понять принципы биологического системного поведения. Применив их к нейронным сетям мозга, он нашел основу для создания новых инструментов мышления. Творчество перестало быть тайной — это поведение информации в самоорганизующихся системах, которые формируют асимметричные паттерны, или шаблоны. Так возник проект сознательного творческого процесса — «латерального», или обходного, мышления (провокации, случайности и т. д.). Понимание огромной важности восприятия привело де Боно к созданию программы CoRT — инструментов, позволяющих сознательно направлять внимание. Метод «параллельного мышления» возник в результате понимания примитивной природы спора. Все эти методы уже многие годы успешно используются как в бизнесе, так и в обучении. Эдварда де Боно называют «отцом мышления о мышлении». Он написал 67 книг, переведенных на 37 языков. Его методы изучают в тысячах школ, и во многих странах они являются обязательным курсом. Они популярны и в деловых кругах — инструкциями де Боно пользуются такие компании, как IBM, Prudential, NTT, Nokia, Bank of America, Union Bank of Switzerland, GM и многие другие. Он входит в список пятидесяти самых влиятельных мыслителей в мире. Среди необычных его клиентов — австралийская национальная сборная по крикету. Ведущий австрийский бизнес-журнал назвал его одним из двадцати ныне живущих провидцев. Международный астрономический союз назвал в его честь малую планету — DE73 стала EdeBono. Группа ученых в Южной Африке внесла его в список из 250 человек, сделавших наибольший вклад в историю человечества. В университетах Претории и Мальты учреждены «Общества де Боно». Университет Претории пожаловал его также званием первого «профессора мышления» в мире. Мельбурнский королевский институт технологии наградил его недавно степенью доктора проектирования. В Мельбурне также учреждено «Общество де Боно» при посредстве и поддержке Рона Эндрюса. В 2005 году Эдвард де Боно стал профессором мышления в Аризонском университете передовых технологий и профессором конструктивного мышления в Дублинском университете. Университет Данди присвоил ему степень доктора права. Питер Уиберрот полагал, что во многом своим успехом в организации Олимпийских игр в 1984 году в Лос-Анджелесе он обязан использованию методов латерального мышления де Боно, которые изучал несколькими годами ранее на встрече YPO («Организация молодых президентов») во Флориде. Эдвард де Боно является изобретателем самой, возможно, простой игры в мире — L-игры.

## Содержание

### Предисловие

Думаете ли вы о мышлении? Скорее всего, нет. Большинство людей о нем не думает. Вы ходите, едите, спите, кашляете, мыслите. Об этом нет нужды думать. Решая, что делать, вы вспоминаете обычный способ, каким это делается. Вот и все, думать больше не о чем. И, однако, нет ничего более важного, чем человеческое мышление. Качество вашего личного будущего зависит от вашего мышления. Качество будущего человеческой расы зависит от мышления. От чего еще оно может зависеть?

Возможно, мы мышлением пренебрегали. Возможно, мы считали его само собой разумеющимся. Возможно, мы полагали и все еще полагаем, что с мышлением ничего уже не сделаешь. У нас отличная «мыслительная система», с которой ничего и не нужно делать. Я с этим не согласен. У нас отличная мыслительная система, но она не отвечает современным требованиям. Всей нашей мыслительной системой руководит прошлое. Мы встречаем стандартные ситуации и находим стандартные ответы. Мы никогда не развивали творческое мышление, необходимое для планирования пути в будущее. Наше мышление хорошо для технологии и бесполезно в человеческих делах. Декарт (известный французский философ): «*Cogito ergo sum*» («Мыслю, следовательно, существую»). ДеБона (безвестный мальтийский мыслитель): «*Ago ergo erigo*» («Действую, следовательно, конструирую»).

Мышление — это не просто философские рассуждения и анализ. Мышление создает вещи, заставляет происходить события и добивается успеха. Мы настолько пренебрегали «мышлением» как действенным навыком, что не было, по моим сведениям, ни одного университета в мире, в котором имелся бы на самом деле «профессор мышления». Не было, во всяком случае, в то время, когда писалась эта книга. Позднее я стал профессором мышления в университете Претории-крупнейшем университете Африки. В 2005 году я стал еще и профессором мышления в Аризонском университете передовой технологии и профессором конструктивного мышления в Дублинском городском университете. Роден своей скульптурой оказал мышлению плохую услугу. Его «Мыслитель» производит впечатление человека, занятого важной, серьезной и очень тяжелой работой. Но мышление может быть веселым и легким. Получать от него удовольствие способны и четырехлетние дети, и философы, и ракетостроители. Эту книгу следует читать лишь с одной позиции: «Давайте предположим, что он прав?» Смысл велик. В книге предлагаются некоторые новые методы. Годы испытания показали, что они работают и намного превосходят существующие мыслительные навыки. Но это неважно. Эти методы — только начало. Сделать предстоит гораздо больше. Главное изменение заключается в том, что впервые в истории мы можем проектировать методы мышления, основываясь на том, как в действительности работает мозг, — а не на философских играх со словами. Школы портят две трети талантливых представителей общества, университеты делают бесплодной и последнюю треть. Целью образования является, похоже, убедить две трети студентов, что они на самом деле глупы. Молодые люди, не преуспевающие в «школьных играх», покидают учебные заведения, считая себя глупыми. Но они вовсе не глупы. Дайте им шанс — и они будут вполне толковыми «мыслителями». Пять часов обучения мышлению безработных юношей увеличили уровень занятости среди них в пять раз. В университетах властвуют история, эрудированность и анализ. Они имеют свою цену и свое место. Но равный акцент должен быть сделан и на конструктивном, творческом мышлении. Знаний недостаточно. Созидание ценностей нуждается в другом типе мышления. Поэтому я прошу вас — читайте эту книгу не с оборонительным, враждебным и критическим настроением, но с желанием что-нибудь из нее извлечь. В мире есть тысячи руководителей и тысячи школьников, которые уже обнаружили, что мышление можно сделать гораздо более действенным. Настало время уделить мышлению серьезное внимание. Удовлетворенность существующими привычками мыслить не только ограничивает нас, но и становится очень, очень опасной.

Вы можете анализировать прошлое, но должны проектировать будущее. Эпоха Возрождения была величайшим интеллектуальным бедствием для западной цивилизации. Высокое качество системы мышления, предоставленной Возрождением, не позволяло нам видеть ее неадекватность. Это скромная книга на весьма важную тему. Нет ничего более фундаментального, чем человеческое мышление. Нет ничего более важного, чем человеческое мышление.

Качество нашего будущего зависит непосредственно от качества нашего мышления. Повар использует множество ингредиентов и все **возможности** имеющихся в его распоряжении плит. Убеждения, ценности, этика, мораль, законы и информация являются ингредиентами, которые объединяются в человеческом мышлении, история полна примеров того, что случается, когда ингредиент подменяет мышление. Это печально, но, может быть, неизбежно, что те, кого эта книга более всего возмутит, более всего в ней и нуждаются. Возможно, эта нужда и является **основой для сопротивления**. Впервые в человеческой истории мы можем связать мышление непосредственно с поведением мозга. Мы не должны больше удовлетворяться словесными играми.

Поняв системную основу мозга, мы можем проектировать новые методы мышления, которые поведут нас дальше описаний того, что вроде бы происходит. Юмор — чрезвычайно важное поведение человеческого мозга. Юмор рассказывает нам о том, как работает мозг, больше, чем любая другая человеческая деятельность. Рассудок рассказывает нам очень мало, потому что всякая классифицирующая система, действующая в обратном направлении, является рассудочной системой. Мы наблюда-

ДАЕМ ВЕЛИКИЙ УСПЕХ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В НЕКОТОРЫХ ОБЛАСТЯХ. В ДРУГИХ ОБЛАСТЯХ МЫ НАБЛЮДАЕМ ВЕЛИКУЮ НЕУДАЧУ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ. ПОЧЕМУ ЭТОТАК?

Когда мой друг Базз Элдрин, астронавт, ступил на поверхность Луны, это было триумфом человеческого мышления. Когда я в Лондоне беру мобильный телефон, чтобы позвонить своей подруге Софии в Мельбурн на мобильный телефон, — это триумф человеческого мышления. Ликвидация оспы — это триумф человеческого мышления. Когда-то оспа была смертельной болезнью, унесшей жизни сотни тысяч людей. Когда вы пролетаете над Атлантическим океаном со скоростью большей, чем скорость звука, — это триумф человеческого мышления. Благодаря силе телевидения и любезности канала CNN событие, которое происходит где угодно в мире, могут увидеть одновременно миллионы людей по всему свету. Это триумф человеческого мышления. Высвобождение энергии атома является триумфом человеческого мышления само по себе. Использовать ее можно в мирных целях или для разрушения. Расшифровка генома человека — это триумф человеческого мышления. Она дает возможность лечения генетических заболеваний. Затруднительно предоставить полный перечень великих успехов человеческого мышления в науке и технологии. Почему же человеческое мышление столь преуспевало в науке и технологии, но так мало приносило пользы в других делах? Ответ на этот вопрос кроется непосредственно в системе и навыках мышления, данных нам эпохой Возрождения. Конфликт на Ближнем Востоке иллюстрирует лучше, чем что бы то ни было другое, неспособность человеческого мышления справляться с человеческими делами. Два достаточно разумных народа сознают, что им необходимо сосуществовать мирно, но как будто не способны спроектировать способ это сделать. «Проектировать» — важное слово. Имея дело с железом, ученый знает его свойства: оно притягивается магнитом, проводит электричество, окисляется и так далее. Эти свойства сохраняются у него всегда. Их можно с уверенностью предсказать. Их можно использовать при проектировании техники. Именно эти постоянство и предсказуемость дают возможность науке и технологии так быстро развиваться. В человеческих делах все иначе. Если вы назвали кого-то «идиотом», перед вами уже не тот человек, которого вы назвали идиотом. В результате того, что его так называли, человек меняется. В человеческих делах присутствуют сложные интерактивные переплетения. Наши же традиционные мыслительные навыки с лежащим в основе суждением предполагают в них постоянство и предсказуемость, которых нет. Возможно ли в действительности изменить человеческое мышление таким способом, который будет значителен, практичен, эффективен и прост? Ответ — «да». На платиновом руднике в Южной Африке работали бок о бок друг с другом представители семи разных племен. Каждый месяц между ними случалось около двухсот десяти драк и споров. Сьюзен Маки и Дональд Доусон обучили этих шахтеров, большинство из которых не ходили в школу и одного дня, новым методам мышления. Число конфликтов сократилось с двухсот десяти до четырех. И значительно возросла производительность труда. Человеческая природа не изменилась, как не исчезла никуда и историческая вражда между племенами. Но поведение изменилось разительно. То, чему научились шахтеры, было нетрадиционное мышление, а новые и очень простые методы мышления. В крупной скандинавской корпорации тратили обычно на обсуждения своего мультинационального проекта по тридцать дней. Начав использовать новый метод «параллельного мышления», они сократили продолжительность обсуждений до двух дней. В MDS, канадской корпорации, производящей медицинское оборудование, произвели тщательный подсчет и обнаружили, что за первый год использования метода «параллельного мышления» они сэкономили больше двадцати миллионов долларов. В Великобритании правительство ввело специальную программу для безработной молодежи, которая называется «Новый курс». Хольст Труп обучал молодых людей новым методам мышления в течение всего пяти часов. Уровень занятости вырос в пять раз. Девяноста процентов этих юношей не оказалось в числе безработных и через год. Дженнифер О'Салливан обучала новым методам мышления безработных молодых людей в клубах для рабочих Австралии (в рамках правительственной программы). Обычный уровень занятости в таких клубах равнялся сорока процентам. Она добилась стопроцентной занятости в одном клубе и семидесяти процентной в другом. Все эти молодые люди были совершенно глухими. Центр руководства Хаягефордз в Лондоне принимает подростков, которые слишком склонны к насилию, чтобы учиться в обычных школах. Когда центром стал управлять Дэвид Лэйн, он ввел в обучение новые методы мышления. Он докладывал, что количество «серьезных нарушений» понизилось с обычных восьми в неделю до одного. Дэвид Лэйн работает с такими подростками уже двадцать лет и говорит, что среди тех, кто обучался «мышлению», уровень

криминальной направленности составляет всего одну десятую от ее уровня среди тех, кто ему не учился. Это очень мощный эффект.

Однажды я вел класс двенадцатилетних мальчиков в сиднейской школе в Австралии. И спросил, что они думают об идее платить каждому ученику десять долларов в неделю только за то, что он ходит в школу. Идея понравилась всем тридцати подросткам. Тогда я попросил их воспользоваться одним из простых направляющих внимание инструментов (из программы CoRT). Результатом более широкого мышления стало то, что двадцать девять человек из тридцати изменили свое мнение и решили, что идея совсем не хороша. В США Грант Тодд ввел «параллельное мышление» в обсуждение дел присяжными. В одном сложном случае в Висконсине, где присяжным предстояло обсудить тридцать два вопроса, применение этого метода за короткое время привело их к единодушному решению. Подобные заседания оказались настолько успешными, что в закон была внесена поправка, позволяющая судьям просить, чтобы присяжных «обучали мышлению». Это великое изменение в юридической системе. Мне однажды рассказал кто-то из ведущей лаборатории IBM, что в результате использования параллельного мышления количество совещаний у них сократилось в три раза. Кэти Майерс, которая руководит обучением АРТТ из Айовы, может рассказать об использовании новых методов мышления в бизнесе много других историй. Кэрл Фергюсон учредил для одной сталелитейной компании сто тридцать семинаров в один день. Используя всего один из сознательных творческих инструментов латерального мышления, за этот день они произвели двадцать одну тысячу идей. На то, чтобы рассортировать идеи, ушло девять месяцев. Однажды у меня был класс из одиннадцати лауреатов Нобелевской премии, которых я обучал некоторым из этих новых методов. Через три дня они признали, что методы работают, и трое из них впоследствии написали предисловие к моей книге «Я прав, а вы заблуждаетесь».

В другом случае я обучал нескольких подростков с синдромом Дауна. Несколько простых инструментов значительно улучшили их мышление. Самый большой класс, который я когда-либо вел, состоял из семи тысяч четырехсот детей (в возрасте от шести до двенадцати лет), находился в Крайстчерче, в Новой Зеландии, и был организован Вики Бак, мэром этого города. Питер и Линда Лоу в Сингапуре весьма успешно обучают этим новым методам в бизнесе, управлении и образовании. Они ведут также специальную воскресную школу мышления. Я посетил их школу и понял, что молодым людям нравится думать. После цунами в Шри-Ланке пришедшие на помощь разнообразные организации никак не могли договориться о дальнейших действиях. Через две недели правительство, видя, что они не могут прийти к согласию, попросило Питера Лоу применить параллельное мышление де Боно. Через два дня план действий был готов. Теперь правительство настаивает на том, чтобы помогающие организации изучали методы мышления. Директор одной школы как-то рассказал мне, что его ученики полюбили «класс мышления» так сильно, что главным наказанием для тех, кто плохо себя вел, стало запрещение (на время) его посещать. Есть и еще тому примеры (у Хольста Трупа и Джона Эдварда), как обучение мышлению в школах заметно улучшало учебные и экзаменационные показатели. Денис Инвуд из организации Atkey провел исследование, которое показало, что прохождение полного курса обучения мышлению как навыку увеличивает успеваемость по каждому предмету на тридцать — сто процентов. По-настоящему печально то, что слишком мало людей в сфере образования знает, что мышление — вопрос не только интеллекта, но навык, которому можно непосредственно обучить. Слишком мало людей знает, что новые методы мышления существуют и уже много лет успешно используются. Большинство правительственных консультантов в этих вопросах изрядно отстали от времени. Если человеческая раса не думала, чем же она занималась? Ответ — «узнаванием». Троица великих греков одарила нас системой мышления, основанной на узнавании. Ребенка приводят к врачу. У ребенка сыпь. Врач осматривает его, расспрашивает о симптомах и, возможно, назначает какие-то анализы (чтобы исключить различные подозрения). Затем врач ставит диагноз — «корь». Поставив диагноз, врач знает о дальнейшем вероятном течении болезни. Он знает о возможных осложнениях, таких как ушная инфекция. Теперь он может прописать необходимое лечение и уход. И готов наблюдать своего пациента. Таким образом, первый шаг — это собрать информацию (анализы, симптомы, обследование и т. д.). Второй шаг — составить список определенных «возможностей». Третий шаг — исключить эти возможности, оставив всего одну, которую исключить невозможно. Это диагноз. Что же в действительности делает врач? Врач стремится узнать «стандартную ситуацию», которая уже неоднократно встречалась другим врачам и получила название «корь». Диагноз «корь» создает коммуникационный канал между

общим опытом медицины и необходимостью действия в данном отдельном случае. Имея дело с экономикой, глава Федерального Резервного Банка в Вашингтоне ищет стандартные ситуации. Если предполагается инфляция, стандартный ответ — поднять процентные ставки. Если предполагается рецессия, стандартный ответ — понизить процентные ставки. Если ясной стандартной ситуации нет, дело усложняется — и приходится искать не «стандартные», а узнаваемые ситуации или же их комбинации. И этим мы занимаемся постоянно. «Узнавание» является основой всего нашего мышления. Сложную ситуацию мы бываем вынуждены анализировать, чтобы выявить стандартные компоненты. Тот тип мышления, который практикуется в университетах, связан именно с таким анализом. Если вы не понимаете сложной ситуации или не знаете, как с ней справиться, вы стремитесь разложить ее на знакомые части, элементы или действия. Система эта на самом деле очень мощна и работает очень хорошо. Для науки и технологии она, возможно, является наилучшей. Возрождение возвратило Европе и западной цивилизации мышление троицы великих греков. Оно сделалось стандартным «программным обеспечением» западного мышления и остается таковым до сегодняшнего дня. Великая троица — это Сократ, Платон и Аристотель. Платон знал Сократа с юных лет, хотя и не был формально его учеником. Сократ никогда ничего не записывал. Это сделал за него Платон в своих работах («Диалоги» и др.) Аристотель был учеником Платона и впоследствии стал наставником Александра Великого. После краха Римской империи, во времена Средневековья, греческое и римское мышление в Европе были основательно забыты. Говорят, что Шарлемань, один из величайших вождей Европы, не умел ни читать ни писать. Эллинская культура была воспринята жителями Северной Африки (в частности, Александрии). Арабы, придя в Испанию, принесли туда эллинскую культуру. И вернули греческое мышление в Европу во времена Возрождения именно арабские философы из Испании. Христианская церковь, находившаяся под управлением таких людей, как Фома Аквинский из Неаполя, горячо это мышление приветствовала. Ей нужен был подобный тип мышления, который помогал бы доказывать неправоту еретиков. Мышление же великой троицы как раз эту возможность и обеспечивало. Поскольку под контролем церкви находились школы, университеты и интеллектуальная культура, этот метод мышления быстро сделался основой западного мышления вообще и до сих пор таковой и оставался. Что неудивительно, ибо на самом деле это мощный метод мышления. И другого попросту не было. Сократ был весьма пристрастен к диалектике, или дискуссии. Прославился он своим методом задавания вопросов. Вопросы были не «исследовательские», а «испытывающие». Например, Сократ мог бы спросить: «Выбрали ли бы вы лучшего атлета наугад?»

Очевидный ответ — «нет».

«Выбрали ли бы вы капитана для своего корабля наугад?»

Очевидный ответ — «нет».

«В таком случае имеет ли смысл выбирать наугад политиков?»

Ожидаемый ответ — «нет».

Подобный подход, в обычном для Сократа духе, делает неразумным выбор политиков наугад (как это происходит на определенном этапе выборов Совета Пятисот), во избежание взяточничества, интриг и коррупции. В политике эти факторы очень важны, но не имеют никакого отношения к атлетам и капитанам. Платон находился под сильным влиянием Пифагора и считал, что, как в математике существуют окончательные истины, так же они должны существовать и во всем прочем. Поэтому он был озабочен поиском «внутренней истины», скрывающейся за внешней стороной вещей. Платон не верил в демократию и считал ее довольно глупой системой — возможно, потому, что афинское правительство облагало суровыми налогами его семью, одну из богатейших в Афинах. В книге «Республика» Платон представил свой проект нового государства. Голосования там не должно было быть, правителей следовало «воспитывать». Детям полагалось расти не в семьях, а в государственных яслях. Говорят, эта книга была принята в качестве образца германской нацистской партией. Софисты были провинциальными философами, жившими повсюду, кроме Афин, где проживала великая троица. Многие из них увлекались «словесными» и хитроумными дискуссионными играми. Протагор был софистом, разработавшим новую систему. Он говорил следующее: если удобрение поместить на корни растения, оно разрастется. Если поместить то же самое удобрение на листья, растение погибнет. Таким же образом, утверждал он, если мы дадим больному некое средство немедленно, оно исцелит болезнь, но если дадим несколько позже, эффекта оно не принесет. А если дадим его вдвое больше, то может даже убить

больного. Поэтому нельзя объявлять нечто «хорошим» или «плохим». Это зависит от всей «системы». Платон и его последователи подвергали софистов гонениям. Аристотель полагал, что у мужчин зубов больше, чем у женщин. Он был дважды женат, но не попросил ни одну из своих жен открыть рот, чтобы сосчитать зубы. Ему не нужно было считать, потому что он и так знал. Он знал, что у жеребцов зубов больше, чем у кобыл. Поэтому вывел общий принцип — у самца человека зубов тоже больше, чем у самки. Следовательно, и у него самого зубов больше, чем у его жены. То был великий вклад Аристотеля — установление этих принципов, ячеек, или категорий. Все они основывались на прошлом опыте. Как опыт медицины создал «ячейку» кори, так всякий другой опыт создавал собственные «ячейки». Все, что теперь нужно было делать мыслителю, так это решать, попадает или нет встретившаяся ситуация в определенную ячейку. Она не могла оказаться наполовину внутри и наполовину снаружи. Или в ячейке, или вне ее — другого не дано. Так возник метод «узнающего» мышления. Он мощен и весьма эффективен и хорошо служит нам в науке и технологии, где ячейки неподвижны и постоянны. Я не оспариваю этот метод мышления — но его недостаточно.

Я ничего не имею против переднего левого колеса у автомобиля. Но если бы вы считали, что переднее левое колесо — это все, что в автомобиле нужно, с вашим мнением у меня возникли бы проблемы. Наше традиционное мышление (основанное на узнавании) — великолепно, но его недостаточно. Наше традиционное мышление занято вопросом: «Что есть?» Оно совершенно бесполезно в проектировании («что может быть?»).

Между «суждением» и «проектом» существует различие. Человеческий мозг устроен таким образом, что формирует стандартные паттерны для взаимодействия с устойчивым миром. Мышление великой троицы подчеркивает и усугубляет это природное поведение мозга. Проснувшись однажды утром, некий человек запрограммировал компьютер на то, чтобы вычислить все возможные способы одеться, используя одиннадцать предметов одежды. Это заняло у компьютера сорок часов непрерывной работы. И это неудивительно, поскольку с одиннадцатью предметами одежды способов одеться существует 39 916 800. Подсчет достаточно несложен. Для первого предмета существует одиннадцать возможностей, для второго — десять и т. д. Если бы мозг действовал таким же образом, мы дожили бы до семидесяти шести лет, тратя все то время, которое бодрствуем, на испытание различных способов одеться. Вы можете сказать, что это очевидно — нельзя надевать обувь, прежде чем наденешь носки. Но это не очевидно; это — поведение, которому «научил» прошлый опыт. Если бы мозг и в самом деле работал так, было бы невозможно одеться, добраться до работы, читать, писать и т. д. Конечно, мозг работает вовсе не так. Его назначение и функция — позволять поступающей информации формироваться в паттерны. Когда паттерн сформирован, все, что нужно сделать, — это запустить его, после чего каждый следующий шаг дается без размышления. Определить паттерн просто. Если следующий шаг всегда более вероятен, чем любой другой, тогда вами руководит паттерн. Паттерны могут быть как прочными, так и слабыми. Мозг является «самоорганизующейся» информационной системой. Это означает, что поступающая информация сама организует себя в паттерны. Дождь, падающий на землю, постепенно организует себя в ручьи и реки. Однажды сформировавшись, эти ручьи и реки ширятся, и в них попадает все больше последующих осадков. Паттерны, сформировавшиеся в мозге, определяют наше будущее восприятие таким же образом. В этом процессе нет никакой тайны. Я объяснил его во всех подробностях в своей книге «Механизм разума». Процесс по меньшей мере дважды воспроизводили на компьютере, что показало — система работает, как заявлено. Выдающийся физик, лауреат Нобелевской премии Мюррей Гелл-Манн сказал мне однажды: «Вы обнаружили это на десять лет раньше, чем математики начали исследовать хаос и комплексность». А уж он-то знает, что говорит, поскольку им основан институт в Санта-Фе, являющийся мировым лидером в области комплексности. Нарисуйте на бумаге двенадцать отдельных кругов. Соедините их любым способом, как заблагорассудится. Единственное условие — из каждого круга должно выходить не меньше двух линий. Теперь на одной соединяющей линии, выходящей из каждого круга, поставьте двойную черточку, а на другой — одинарную. Начните движение с любого круга и выйдите из него по линии с двойной черточкой. Если в круг вы вошли по линии с двойной черточкой, вы выходите из него по линии с одинарной. Круги представляют «нервные состояния». Линия указывает, что одно состояние переходит в ее конце в другое. Двойная черточка означает, что это — предпочитаемое состояние изменения. Но если вы входите в круг из предпочитаемого направления, выйти вам нужно по линии меньшего предпочтения (из-за фактора

«усталости»). Вы обнаружите, что движение всегда заканчивается повторяющимся циклом. Это и есть то, что дает мысли или идее устойчивое существование. Я сделал однажды очень простую компьютерную модель мозга, в которой было всего пять нервных клеток. Этот мозг оказался способен на пятьдесят миллиардов «мыслей». Любой математик или инженер-электронщик сказал бы, что это вздор, а все потому, что они никогда не принимали во внимание «фактор усталости». Означает он всего лишь, что нервные клетки, в отличие от транзисторов, устают и их готовность принимать сигналы колеблется, что значительно усложняет процесс. Все это говорит о том, что «естественным» поведением мозга является создание устойчивых паттернов для взаимодействия с устойчивым миром. Только так становится возможной целесообразная жизнь.

Сейчас «мышление узнания», созданное великой троицей, подчеркивает и усиливает эту естественную способность, на которой оно основано. Результатом является мощный метод мышления, весьма полезный для человеческой расы в некоторых областях, таких как наука и технология, но довольно беспомощный в других, где требуется скорее «проектирование», нежели суждение.

Великая троица основывалась на естественном поведении мозга.

Мозг действительно великолепен в деле формирования паттернов, узнания, суждения и различения, но в то же время весьма слаб в других видах деятельности, таких как творчество.

Гоночный автомобиль, спроектированный для скоростной езды, вряд ли будет полезен в час пик на городских улицах. Высокое качество проекта в одном отношении может означать его неудовлетворительность в другом.

Я предпочел сосредоточить свое внимание на тех действиях, выполнять которые мозг не предназначен. Не улучшать то, что он и так делает хорошо, а найти такие способы мышления, какие мозгу не свойственны. Page 28

30

• Эдвард де Боно

По этой причине я и утверждаю, что человеческая раса до сих пор не научилась думать по-настоящему. Мы используем метод «узнания», который великолепен и полезен. Но мы никогда не развивали «проектирующий» тип мышления, в котором крайне нуждаемся для того, чтобы проектировать будущее.

Если нечто находится в ячейке, оно находится в ячейке — не наполовину внутри и наполовину снаружи.

Если нечто находится в ячейке, его нелегко оттуда вынуть, чтобы поместить в какое-то другое место.

Если нечто находится в ячейке, оно наделено всеми характерными особенностями этой ячейки.

Когда в 1970-е годы Лофти Заде разработал «нечеткую логику», публиковать статьи о ней отказались все научные журналы США.

Отказались потому, что нечеткая логика утверждает: нечто может находиться отчасти в «ячейке», а отчасти — вне ее. Это утверждение прямо противоречило второму за

кону Аристотеля (либо в ячейке, либо вне ячейки), и согласиться с ним поэтому не могли.

В течение пятнадцати сотен лет люди полагали, что тяжёлый объект падает с большим ускорением, чем лёгкий, — ибо так сказал Аристотель. Однако простой двадцатисекундный мысленный эксперимент показал бы, что подобное весьма маловероятно.

Влияние «ячеек» Аристотеля глубоко и всеобъемлюще, поскольку этот тип мышления полезен и эффективен.

Но в результате мы склонны забывать об ограниченности и опасностях этой системы.

Сядьте и составьте список всех людей, которых вы достаточно хорошо знаете и с которыми должны общаться.

Напишите каждое имя на отдельной полоске бумаги. Page 29

Почему мы такие тупые?

•

31

Теперь возьмите три корзинки для бумаг и одну из них пометьте словом «друзья». Вторую — словом «враги». Третью — «нейтральные».

Берите по одной полоске с именами и опускайте в какую-нибудь из корзинок. Легко ли это делать? Требуется ли это времени на размышление и некоторых компромиссов?

Что если некто кажется другом, но под влиянием обстоятельств способен повести себя совсем не по-дружески?

Что если некто — весьма относительный друг? Следует ли его имени находиться в той же корзинке, где имена настоящих друзей?

Было бы намного легче, конечно, если бы у нас имелось много корзинок. Отдельная — для настоящих друзей, отдельная — для относительных. Да ещё и специальная корзинка для тех, кто «наполовину друг, наполовину враг».

Множество корзинок отражало бы реальность жизни куда лучше. Однако обычно мы не обзаводимся множеством; мы обходимся несколькими основными. В значительной степени это объясняется тем, что в нашем языке есть место только для основных корзинок. Существует ли слово для обозначения человека, который наполовину друг, наполовину враг? Ведь это не то же самое, что «друг только в счастье».

Корзинки для переговоров определены весьма основательно.

- Мы против них.
- Друзья против врагов.
- Наша сторона против их стороны.
- Хорошие парни против плохих парней.

Едва ли стоит удивляться, что мы так плохо умеем улаживать конфликты. Эмоции, им обычно сопутствующие — Page 30

32



- Эдвард де Боно

по вполне понятным причинам, — делают эти корзинки еще прочнее и основательнее. Представьте себе, что вместо корзинок у нас имелся бы спектр. На одном его конце располагались бы «верные друзья», на другом — «заклятые враги». И каждого человека можно было бы разместить в этом спектре. Окажись кто-то в середине — он был бы связан как с «дружеским» концом, так и с «вражеским».

К несчастью, для человеческого мозга работа в подобной «спектральной системе» оказалась бы невозможной.

К несчастью, охватить эту систему оказался бы не в состоянии язык.

К несчастью, никогда не смогла бы действовать в ней и «определенность» логики.

Поэтому мы вынуждены воспринимать мир весьма неадекватным образом. На основе этого восприятия мы действуем (вполне логично) с весьма неадекватными результатами. По этой-то причине человеческая раса так и не научилась до сих пор думать по-настоящему.

Традиционная аристотелевская логика нуждается в определенности ячеек.

Ячейки обеспечивают отдельные объекты для работы.

Ячейки обеспечивают испытанные информационные связи.

Две тысячи лет назад китайцы в вопросах науки и технологии намного опережали Запад. У них имелись порох, ракеты и т. д. Многие изобретения, которые мы считаемся со собой разумеющимися, пришли к нам из Китая.

Что же случилось? Каким образом Запад выдвинулся вперед?

Китайцы, кажется, никогда не разрабатывали ключевую часть ментального программного обеспечения, относящуюся к «системе возможностей». Page 31

Почему мы такие тупые? •

33

Кажется, они никогда не разрабатывали «гипотезу», которая так важна для науки.

Ученые хотели «несомненного факта» и нашли его в описаниях: «Это является таковым».

Они полностью увязли в системе «того, что есть» и никогда не разрабатывали систему «того, что может быть» (творчество, проектирование, гипотезу и т. д.).

Почти то же самое можно сказать о нашей традиционной логической системе. В науке развитие гипотезы (греческое изобретение) привело к огромным переменам. В технологии развитие «возможностей» и «предвидения» является двигателем прогресса.

Я должен сказать, тем не менее, что, как показал мой опыт работы в четырех ведущих университетах мира (Оксфорде, Кембридже, Лондонском университете и Гарварде), важности гипотез и способности их генерировать уделяется слишком мало времени.

Однажды глава Французской национальной исследовательской организации CNRS спросил у меня, могу ли я по мочь его сотрудникам в вырабатывании гипотез.

Он сказал: «Им говорили, что наука — это анализ данных. Но на этом далеко не уедешь. Для управления мышлением требуется разрабатывать гипотезы».

Пищеварительные язвы (желудка, двенадцатиперстной кишки и т. д.) — довольно серьезное заболевание. В прошлом некоторым больным приходилось по двадцать лет принимать нейтрализующие кислоту средства. Проводились довольно болезненные операции (Бильрот I, II, III и т. д.) по удалению части или всего желудка. Пациентов с такими язвами в больницах было много. И жилось им не слишком хорошо.

Но однажды у молодого врача из австралийского города Перт возникла идея — пищеварительные язвы являются-

Page 32

34

• Эдвард де Боно  
ся на самом деле инфекционным заболеванием. Над ним смеялись все, поскольку едкая кислотная среда убивает любые вирусы. Этого молодого врача звали Дж. Б. Маршалл, и за свою работу он получил в 2005 году Нобелевскую премию.

Много лет спустя оказалось, что он был прав. Сегодня лечение язвы — это недельный прием антибиотиков (возможно, с висмутом), а не двадцатилетний прием антацидов или удаление желудка.

Мы очень сильно недооцениваем гипотезу и всю систему «возможностей», поскольку логика должна работать с «несомненным фактом».

«Ячейки» обеспечивают очевидную несомненность связей. Это возможно благодаря всеобщему опыту. Все люди как будто умирают, поэтому очевидная связь внутри «человеческой ячейки» — смертность. Если кто-то укладывается, по нашему мнению, в «человеческую ячейку», можно ожидать, что эта личность — смертна.

Несомненность факта базируется на упаковках опыта.

Никто никогда не слышал о поющей змее, поэтому «пение» не является частью змеиной упаковки, или ячейки.

Но это по-прежнему вопрос опыта.

Столетием раньше большинство людей полагало, что киты не поют и не разговаривают. Сегодня благодаря новейшим исследовательским инструментам мы знаем, что они поют и разговаривают. Несомненность факта, основанная на опыте, может быть всего лишь временной (но тем не менее удобной).

Существует еще несомненность, основанная на «определении». Если мы определяем Бога как бессмертного, всемогущего и всезнающего, тогда эта упаковка сохраняет целостность, поскольку только то существо, которое имеет все эти свойства, может быть названо «Богом».

Page 33

Почему мы такие тупые? •

35

Этот процесс отчасти использую и я сам в своей книге.

Если определить мышление как некую деятельность, имеющую место происходить в мозге, в таком случае человеческая раса, по всей видимости, мыслит. Если определить мышление как способность узнавать «то, что есть», в таком случае человеческая раса мыслит довольно хорошо. Но если определить мышление как представление не только о том, «что есть», но и о том, «что может быть», в таком случае человеческая раса так до сих пор и не научилась думать.

Как бы логика ни старалась, она не в состоянии преодолеть собственные отправные точки. Гodel указывает, что логика сама никогда не могла ни подтвердить, ни объяснить эти отправные точки. Их обеспечивают ячейки, созданные «опытом» или «определением».

Огромная важность восприятия еще будет обсуждаться в этой книге.

Несомненная практичность системы суждения, узнавания и ячеек означает, что системой этой будут продолжать пользоваться — независимо оттого, насколько она может оказаться неудовлетворительной и опасной.

Представьте себе первобытного человека, идущего по джунглям. Он находит красные ягоды. Как из собственно его, так и из племенного опыта, ему известно, что эти ягоды съедобны и вкусны. Возможно, у них даже имеется свое название.

В следующий раз он находит очень похожие красные ягоды. Но чуть-чуть другие. Человек, возможно, знает, что эти другие ягоды укладываются в «ядовитую» ячейку. Но даже если и нет, он знает, что «съедобной» ячейке они не соответствуют. Поэтому он не трогает их или пробует осторожно. Page 34

36

• Эдвард де Боно

По этим вполне очевидным, важным для выживания причинам мозг обладает мощным природным механизмом «распознавания несочетающегося». Если нечто отличает ся оттого, что уже было пережито и известно, мозг безошибочно заметит разницу.

Таким образом, имея систему «помеченных ячеек» и механизм «распознавания несочетающегося», мозг способен охватить устойчивый мир.

Вердикт, выносимый в большинстве судебных случаев, — «виновен» или «невиновен». В этом есть очевидный практический смысл. Как вы намерены поступить с обвиняемым?

Простая система из двух ячеек очень удобна. Улик или достаточно, чтобы перевесить «разумные сомнения» в

криминальных случаях и вынести вердикт «виновен», или недостаточно.

В шотландском суде издавна существует третья ячейка — «не доказано». Это означает, что вина обвиняемого не доказана, но не означает тем самым, что он не виновен. Дело может быть открыто заново в любое время, тогда как в других странах закон, запрещающий «повторное преследование», препятствует его пересмотру.

Интересно, что британские суды перенимают сейчас этот шотландский закон. По той причине, что благодаря технологиям будущего могут стать возможными перепроверка улики и осуждение преступника. К примеру, доказать, что некто, оправданный двадцать лет назад за убийство, на самом деле виновен, могла бы усовершенствованная генетическая экспертиза.

В этом примере на ограниченность традиционных ячеек указывает передовая технология.

В США девяносто пять процентов криминальных дел решается посредством «переговоров о признании вины». Page 35

Почему мы такие тупые? •

37

Такие дела никогда не рассматриваются в суде. Это экономит массу времени и сокращает расходы. В конце концов виновная сторона знает, что виновна. Поэтому человека, обвиняемого в убийстве, можно убедить принять вердикт «непредумышленное убийство». Возможно, конечно, что и невиновный человек может быть вынужден скорее принять меньшее обвинение, чем предстать перед судом и отвечать на обвинение полное. Но в то же время такой человек оказывается в положении не более затруднительном, чем если бы переговоры о смягчении вины были невозможными — ему в любом случае пришлось бы предстать перед судом.

Я упоминаю здесь переговоры о признании вины потому, что такой подход изрядно отличается от ячеек «виновен» и «невиновен», определяемых приговором суда.

По этой и по многим другим причинам в тюрьмах США заключенных в шесть раз больше (считая на тысячу человек), чем в Европе.

Школьный учитель оценивает ответ ученика как «верный» или «неверный». Если ученик дает ожидаемый ответ, тот оценивается как «верный». Все остальные ответы — «неверные». Это означает, что ученики тратят свое время на попытки угадать, какого ответа ожидает учитель. Это напроочь убивает творчество и самобытность. В то же время нам нужно признать практичность этой системы.

Если бы стандартов «верности» и «неверности» ответа не существовало, все зависело бы от суждения учителя.

При талантливом учителе это было бы и неплохо. Но стало бы бедой при других учителях, чьи личные прихоти и страсти запутали бы учеников окончательно. Мы могли

бы, однако, создать ячейку под названием «интересное». Ответ, отличающийся от стандартного ожидаемого, можно было бы все же оценить как «интересный». Page 36

38

• Эдвард деБона

В программе мышления CoRT для школ имеется очень простой «направляющий внимание» инструмент, который называется PMI. Учеников сначала просят рассмотреть «плюсовые» стороны ситуации, потом «минусовые», «И» означает «интересные». Они нужны, потому что существует много сторон, которые не хороши и не плохи, но на которые стоит обратить внимание.

Таким образом, проектирование «новых ячеек» может помочь преодолеть ограниченность обычной системы мышления.

«Истина» была бы глупой шуткой, если бы не была столь опасной.

Тем не менее «истина» является основой наших убеждений, нашего мышления, наших действий и нашей философии.

Отрицание нашей традиционной концепции «истины» не означает, что человек, делающий это, является сторонником «лжи». Подобное простое допущение иллюстрирует ограниченность нашей системы «ячеек». Если вы не в ячейке «истины», значит, вы должны находиться в ячейке «лжи».

Если вы против «грязной воды», означает ли это, что вы — за «чистую воду»? Вовсе нет.

Вы можете быть категорически против грязной воды, но столь же категорически — за кока-колу, чай, лимонад и тому подобное, отнюдь не являющееся «чистой водой».

Если вы спрашиваете у кого-то дорогу к реке и этот человек умышленно указывает неверный путь, это не хорошо.

Если кто-то спрашивает у вас, есть ли в холодильнике пиво, и вы, глядя на упаковку из шести бутылок Foster, отвечаете, что нет, это не хорошо. Page 37

Почему мы такие тупые? •

39

Если влюбленная девушка спрашивает у друга, женат ли он, а он говорит, что нет, будучи на самом деле женатым, это не хорошо.

Если вы делаете расчеты веса, который может выдержать мост, и подсчитываете неправильно — это не хорошо, потому что мост может рухнуть.

Нетрудно понять, почему «истина» так важна в человеческих делах и, следовательно, так высоко ценится.

В то же время это великое понятие может быть опасным и вводить в заблуждение.

Заголовок в газете крупным шрифтом гласил: «Ранен преподаватель». Зная об учащении случаев насилия в

школах, я купил газету, чтобы узнать подробности и последние данные о подобных случаях.

Оказалось, мужчину, шедшего по улице, ранил грабитель. Случай не имел никакого отношения к ученикам, школам и образованию. Раненый мог оказаться водопроводчиком, юристом, разносчиком пиццы и вообще кем угодно.

Тем не менее заявление «Ранен преподаватель» было абсолютно верным — и при этом основательно вводило в заблуждение. Было ли это сделано умышленно? Сказать с уверенностью трудно, но я сомневаюсь в том, что человек, придумавший этот заголовок, был бы удовлетворен, скажав просто: «Ранен мужчина». Слово «преподаватель» было, конечно же, использовано умышленно. И если в результате газета продается, кого это волнует?

Есть много видов истины, объединенных названием «истина», и все они претендуют на абсолютную правоту.

Существует «проверочная истина». Я взвешиваю слиток золота, и он весит один килограмм. Так показывает из-

Page 38

40

- Эдвард де Боно

мерительная шкала. Любая исправная шкала также покажет один килограмм. И это в действительности означает, что слиток весит столько же, сколько стандартный килограмм, хранящийся в Париже. Всякая исправная шкала должна показать один килограмм при проверке этим стандартным слитком — или его заменителем.

Следовательно мне нужно полностью доверять измерительному прибору.

Некоторые медицинские тесты могут, в очень редких случаях, дать неверный положительный или неверный отрицательный результат. Таким образом, человеку, болеющему раком, врач может сказать, что рака у него нет. А здоровому — чторакесть. Только случается это крайне редко.

Когда, глядя на тарелку, вы видите два яблока, измерительным прибором являются ваши глаза. Другой человек исправно функционирующим зрением тоже увидит два яблока.

Когда люди рассказывают вам о своем опыте, их измерительные приборы (такие как глаза) вы не используете непосредственно. Человек может пережить иллюзию. Его воспоминание может быть неточным. Дети часто ошибочно винят родителей в плохом обращении. Не умышленно — это память выстраивает сюжеты, которых никогда не существовало. Люди также могут лгать и умышленно.

Конечная цель «научной истины» — избавиться от большинства этих затруднений и показать, что одни и те же тесты, проводимые многими разными людьми, дают одинаковые результаты. Но ученые не всегда понимают, что эта законная обоснованность тестирования не распространяется в равной степени на интерпретацию результа

тов. Интерпретация является более личной и основывается на индивидуальных гипотезах и структурах, которые сами протестированы не были. Page 39

Почему мы такие тупые?

•

41

Доказательство в науке зачастую является не более чем недостатком воображения. Мы уверены, что «Б» должно происходить из «А», только потому, что никакого другого источника вообразить не можем. Именно эта очевидная ограниченность и служит причиной столь многих научных заблуждений.

«Общепринятой» истиной мы соглашаемся считать то, что испытало, по их утверждениям, большинство людей. Это избавляет от проблем личного обмана, личной ложной памяти и личной иллюзии. От чего оно не избавляет, так это от «избирательного восприятия».

Паттерны, формирующиеся в мозге, обеспечивают восприятие мозгом того, что он наиболее готов воспринять. Отсюда возникают предубеждения, стереотипы, дискриминация и прочее. Если существует предвзятое мнение, будто жители страны Палии склонны к воровству, вы с особым тщанием будете подмечать воровские повадки в их поведении. Вы не заметите того, что девятьюстами восемью процентами палианцев — не воры. Вы не заметите и того, что воровство среди палианцев — явление не более распространенное, чем среди представителей любой другой этнической группы. Поэтому-то причинами во многих странах запрещено писать в газетах об этническом происхождении арестованных преступников, если только это не имеет непосредственного отношения к делу.

Истина, основанная на избирательном восприятии, является одной из самых опасных форм истины, поскольку ее искренне переживают и искренне считают истиной.

Истина, основанная на избирательном восприятии, является частной формой «истины, в которую верят». Мы выстраиваем структуру из убеждений и ценностей. И глядя на мир через эту структуру, укрепляем ее «истинность».

К этому же типу относятся и религиозные верования. Page 40

42

Q Эдвард де Боно

К несчастью, для укрепления «истинности» ваших убеждений может оказаться нужным доказательство того, что все прочие системы убеждений — «не истинны». В историческом плане это означало войны, гонения, погромы и т.д.

Мусульмане считают христиан и иудеев «людьми книги». Они полагают, что ислам — позднейший вариант той же самой «книги», или религии. Возможно, это объясняет, почему в ходе истории в мусульманских странах преследование христиан и иудеев случалось гораздо реже, чем во

всем остальном мире. Когда человек уверен, ему не нужно доказывать свою правоту.

Существует еще и «игровая истина». Она абсолютно искусственна, и поэтому, в известном смысле, является самой истинной формой истины. Если вы согласны «играть», шахматная королева не имеет права перепрыгивать через другие фигуры.

Это ошибочный, запрещенный или «неверный» ход.

Футбольному игроку запрещается поднимать мяч, бежать с ним и забрасывать его в ворота противника. Это ошибочный или «неверный» прием. В регби, однако, правила другие, и бегать с мячом игроку разрешено. Согласившись на игру, вы должны «играть по правилам».

Математика — классический пример «игровой истины». Вы предлагаете игру или вселенную и выясняете, каковы в них правила. Меняется вселенная, меняются и правила. Геометрия Евклида отличается от сферической геометрии, и правила в сферической вселенной — иные. Великая польза математики заключается в том, что ее игровые правила мы можем применять по отношению ко всему миру с одинаковой несомненностью истины — благодаря чему мосты рушатся нечасто.

Логика как таковая — классический пример «игровой правды». Правилам логики, которые, как уже было сказано, Page 41

Почему мы такие тупые? •

43

относятся ко всему человеческому мышлению, следовать необходимо. Существует, однако, одно очень важное различие, которое почти всегда упускается из виду.

Имея четыре квадрата, каким образом вы их расположите, чтобы получить квадрат побольше? Имея четыре треугольника, каким образом вы их расположите, чтобы получить квадрат? Логика очень хорошо работает с отправными концепциями. Но откуда они берутся? Не из самой логики, и проверить их логикой невозможно (Годель).

Отправные детали дает «избирательное восприятие». Логика может быть совершенной, но если изначальное восприятие — ошибочно, в результате получится вздор.

Чаще всего отправные детали — это «слова» нашего языка. Слова — упаковки всеобщего опыта или восприятия, и не имеют под собой законного основания. Восприятие с большой вероятностью может оказаться избирательным или ошибочным.

Дэвид Перкинс из департамента образования Гарварда доказал, что девяносто процентов ошибок в нетехническом мышлении являются ошибками восприятия, а вовсе не логики. Восприятие может быть эгоцентричным, ограниченным, не имеющим выбора и т. д.

Одной из величайших трагических ошибок в истории стало допущение, что превосходная логика оправдывает неадекватность изначального восприятия. Понять, однако,



как это произошло, — несложно.

Во времена Возрождения большинство мыслителей были теологами. Такого понятия, как «личное восприятие», не существовало. Имелись заданные концепции, такие как «Бог — всезнающий», «Бог — всемогущий» и т. д. С этими «заданными деталями» следовало работать логически, чтобы доказывать неправоту еретиков. Предполагалось, что это была «игровая истина». Это и вправду была игроPage 42

44

•

Эдвард де Боно

вая истина, но только в игре нужно было верить и при  
знавать откровенные детали.

Существует небольшая проблема, выводящая из равновесия многих людей. Участник телевизионного шоу отвечает на вопросы правильно, после чего ведущий просит его выбрать одну из трех дверей. За одной из них находится автомобиль Porsche, который достанется гостю, если ему повезет угадать дверь. За двумя другими — козлы. Обозначим эти двери буквами «А», «Б» и «В». Ведущий просит гостя сделать предварительный выбор. Гость выбирает дверь «А».

Ведущий после этого обычно открывает другую дверь, «В», за которой оказывается козел. И спрашивает, попытается ли гость счастья с дверью «А» или изменит выбор на дверь «Б».

Правильное решение — гость удваивает свой шанс получить автомобиль, если изменит выбор на дверь «Б». Это решение выводит из равновесия многих — даже математиков. Тем не менее небольшое изменение в «восприятии» показывает, почему оно очевидно.

Восприятие, несомненно, величайший источник ошибок истин. Затруднение заключается в том, что множество различных восприятий могут оказаться в равной степени правильными. Опасность заключается в том, что те, кто придерживается одного восприятия как правильного, не расположены признавать возможную истинность других восприятий.

В математике сложение 4 и 4 даст 8. В этой «игровой истине» сомневаться не приходится. Но если впоследствии вы заявите, что 8 состоит из 4, прибавленных к 4, это будет не единственной истиной. 8 может состоять из 7 и 1, из 6 и 2, из 5 и 3. Каждое из этих восприятий равно обоснованно. Page 43

Почему мы такие тупые? •

45

«Описательная» истина всегда являлась самой опасной формой истины избирательного восприятия. Вы можете описать трость как состоящую из древка и рукояти. Кому-то понадобится более «полное» описание, и он расскажет о рукояти, средней части и наконечнике. Третий

добавит еще и «соединительные детали» между всеми этими частями.

Описаний может существовать множество, без ограничений, и все они «правильны» в том смысле, что имеют под собой основание. Затруднения возникают, когда вы начинаете считать, что, поскольку ваше описание — верное, все остальные должны быть неверными.

В этом месте мы могли бы ввести концепцию «прагматизма». Какое из множества описаний является самым «полезным» (как предложил Уильям Джеймс)? И в этом месте мы отходим от концепции «истины».

Сколько людей, едущих на север, собирается достичь на самом деле Северного полюса? «Север» — полезное направление, в котором можно передвигаться. Весьма сходным образом «истина» является замечательным направлением, в котором можно мыслить. Опасность возникает, когда мы провозглашаем истину конечной целью: «У нас имеется истина и, следовательно, нечто другое, что истинно не является».

Истина — очень полезное и практически непонятное при условии, что она представляет из себя направление. Истина становится и глупой, и опасной, когда мы объявляем ее абсолютной.

Мы можем ввести концепцию «прото-истины». Прото-истина — это истина, которую мы полагаем таковой при условии, что мы пытаемся ее изменить. Page 44

#### 46 • Эдвард де Боно

Если на кухонном приборе имеется пометка «изготовлено в соответствии со стандартами безопасности», мы чувствуем себя, пользуясь им, в безопасности. Точно так же словом «истина» помечены многие вещи с целью указать: «Верь нам. Мы — то, чему ты должен верить».

Пользуясь традиционной логикой, выдвигаешь от одного несомненного факта к другому. Цепочка из «может быть» никогда не обладала бы такой же силой.

Восприятие — наиважнейшая часть мышления. И менее всего принимаемая в расчет.

Нас учили, и мы верили, что логики достаточно.

Логика в лучшем случае может всего лишь служить нашему восприятию.

Представьте себе, что вы никогда прежде не видели легкового автомобиля. И вот он перед вами — автомобиль. Это странный блестящий предмет с круглыми штурманами по бокам. Вы ничего не знаете о том, что он способен делать, чем может быть полезен.

Для большинства людей вернуться к подобной «невинной» позиции невозможно.

Мы знаем, что автомобили движутся и перевозят людей. Знаем, что они работают на бензине (или дизельном топливе) и ездят по дорогам. Можем знать даже модель этого конкретного автомобиля. И быть знакомыми с чело

веком, который владеет таким автомобилем. Эти знания в наше физическое переживание автомобиля привносит мозг.

В некоторых случаях удастся восстановить зрение у людей, родившихся слепыми. Таким людям приходится довольно долгое время «учиться» видеть.

Восприятие — это взаимодействие мозга с окружающей обстановкой. Бывает восприятие внешнего мира — когда

Page 45

Почему мы такие тупые?

•

47

мы видим или слышим что-то. Бывает также восприятие внутреннего — мысли, проблемы, планы или ситуации.

На некоей улице есть антикварный магазин. Через некоторое время через дорогу открывается другой такой же.

Первым магазином владеют два компаньона, один из которых недоволен ситуацией и говорит, что это создаст конкуренцию и вредит бизнесу. Второй же компаньон воспринимает дело иначе. Он рад новому магазину и надеется даже, что на этой же улице откроется еще ряд антикварных магазинов. Так появится целый «антикварный район», что привлечет больше покупателей.

В результате различного восприятия и поведения обоих компаньонов может быть разным. Первый захочет продать свою долю. Второй ее с удовольствием выкупит.

Существующая ситуация одинакова для обоих. Разницу в восприятии создает то, что в имеющуюся ситуацию привносит мозг.

Само слово «восприятие» — не слишком удовлетворительно. Его можно употреблять по отношению к тому, что мы в действительности видим (или слышим, или чувствуем) в данный момент. Его можно также употреблять по отношению ко всей мозговой деятельности, которая объединяет то, что мы в действительности видим в данный момент, с пониманием, переживанием и мотивацией.

Хотя важность восприятия мы и признаем, мы ничего на его счет не предпринимаем. Причины вполне очевидны.

Сила математики пленяла мыслителей, которым нравились несомненные факты. Логика явилась попыткой применить по отношению к обычному мышлению такую же педантичность и несомненность.

Page 46

48

• Эдвард де Боно

Во времена Возрождения в Европу вернулось греческое и римское мышление. Наиболее заинтересованными в этом замечательном «новом мышлении» были теологи, гуманисты и законники. Всех их привлекала «дискуссия» и возможность доказывать свою правоту. Поэтому судебный аспект логики, которому придавалось особое значение, совершенствовался и развивался.

Восприятию уделялось очень мало внимания, поскольку оно было изменчивым и неосязаемым. Люди видели вещи такими, какими те являлись по словам других — а не в соответствии с личными ощущениями. В теологии, во всяком случае, исходные концепции были уже определены, и оставалось их только обсуждать.

Манипулируя словами, трудно достичь понимания восприятия.

Однако сегодня мы уже начинаем понимать природу мозга как самоорганизующейся информационной системы, описанной в начале этой книги. Мы начинаем понимать, каким образом мозг формирует паттерны. Мы начинаем понимать, как работает восприятие. На этой основе мы можем проектировать «инструменты мышления», которые помогут усовершенствовать восприятие.

В течение некоторого времени в Китае была установка — «один ребенок». Это означало, что супружеским парам разрешалось иметь только одного ребенка. Родители желали иметь сыновей, которые ухаживали бы за ними в старости, а не дочерей, которые уходят в дом мужа. В результате, зачатие девочек, женщины делали аборт, либо, родив, отказывались от них или отдавали на удочерение. Следствием всего этого стало то, что в Китае сейчас не хватает ста миллионов женщин. Page 47

Почему мы такие тупые? •

49

Представим себе другой подход к проблеме. Каждой супружеской паре было бы разрешено иметь столько детей, сколько захотят, — пока не родится мальчик, после чего деторождение прекращалось бы. Что произошло бы в этом случае?

Во многих семьях родилась бы не одна девочка, а больше — вплоть до шести. А мальчик был бы только один.

На первый взгляд кажется, что в целом девочек, конечно, стало бы гораздо больше, чем мальчиков.

Но давайте сдвинем «внимание» и изменим наше восприятие. В момент зачатия шансы получить мальчика или девочку равны. Это не может измениться. Поэтому зачатается и рождается равное число мальчиков и девочек. Ни одно дитя не убивают. Конечный результат — сбалансированное (с незначительными отклонениями) по количеству мальчиков и девочек население.

Если вы не посмотрите в определенном направлении, вы не увидите, что там есть, каким бы прекрасным ваше зрение ни было.

Внимание перемещается самотеком.

Внимание также можно направлять сознательно.

Существует тип мышления, который называется «от точки к точке». Это означает, что в каждой точке вы находите естественную связь со следующей.

Двадцати четырем группам учеников из разных школ, от

элитных до специализированных, был задан вопрос: «Можно ли считать хорошей идеей сделать хлеб, мясо и рыбу бесплатными?»

Двадцать три группы решили, что идея не хороша. Ученики мыслили следующим образом:

...Будь эти продукты бесплатными, их сразу все захотели бы. Page 48

50

• Эдвард де Боно

...Магазины были бы переполнены.

...Переполнены были бы и автобусы, идущие к этим магазинам.

...Водители автобусов попросили бы повысить им зарплату.

...Зарплату им не повысили бы, поэтому водители забастовали бы.

...Забастовка повредила бы всем.

...Поэтому идея не хороша.

Это — типичное мышление от точки к точке. Возможно, в то время где-то была объявлена забастовка, что и ввело эту деталь в ход рассуждения.

Внимание движется точно так же. Мы перемещаемся от одной точки к другой, наиболее очевидной. Внимание перетекает свободно, пока не появляется некий объект, который его привлекает.

Но внимание также можно направлять сознательно, по определенным правилам.

Эксперт — это тот человек, который научился направлять свое внимание на по-настоящему важные аспекты ситуации, экспертизу которой проводит.

Хороший врач знает точно, чему уделять внимание во время осмотра пациента. Хороший преподаватель-медик во время обхода умело направляет внимание студентов.

«Заметьте, как дышит этот пациент».

«Проверьте давление в яремной вене».

«Понаблюдайте за пальцами пациента».

Оценка преподавателем произведения искусства — это тоже направление внимания.

«Вглядитесь в композицию».

«Посмотрите на выбор красок».

«Заметьте манеру письма».

«Проследите за игрой света и тени». Page 49

Почему мы такие тупые?

•

51

Картины Эль Греко видели многие, но не замечали ничего необычного в пальцах рук Христа. Третий и четвертый пальцы обычно широко расставлены. Это считалось знаком святости.

Мы не можем видеть и замечать все, что нас окружает,

и уделять всему внимание. Поэтому то, на что падает наш выбор, — очень важно, так как оно определяет наше восприятие и, следовательно, поведение.

Программа мышления CoRT, которая широко используется сейчас в тысячах школ по всему миру, предлагает очень простые инструменты, «направляющие внимание». Ученики испытывают их на практике и учатся применять сознательно в самых разных ситуациях.

Инструмент PMI я уже упоминал. Еще одним простым инструментом является OPV (Other Peoples' Views—Взгляды Других Людей). Думающий человек по определенным правилам направляет свое внимание на мысли других людей, участвующих в ситуации. Это очень просто.

На рудниках Южной Африки поспорили два водителя. Оба прошли «курс мышления». Один предложил «сделать OPV». Второй согласился, испортит же угас. Есть другие тому примеры.

Один очень хорошо известный критик высказался на страницах британской газеты Sunday в том духе, что, мол, простое обозначение термином OPV процесса выяснения взглядов других людей ничего не меняет. Это замечательный пример самонадеянной глупости некоторых людей.

Писатели напыщенно и уверенно рассуждают о предметах, о которых на самом деле ничего не знают. Всему виной не лепое представление, будто образованный разум в состоянии понять все что угодно. Писатели, конечно, не могут быть экспертами во всех областях, но они могут хотя бы Page 50

52

•

Эдвард де Боно

задавать вопросы — вместо напыщенных и смехотворных высказываний.

Разница между «выполнением OPV» и позицией выяснения взглядов других людей очень велика. Ее можно заметить, придя в реальный класс с живыми учениками, а не сидя и разглагольствуя.

Разница заключается в том, что позицию очень трудно выстроить, занять и использовать. Занятие же позиции с помощью правильного и сознательного инструмента разницу и создает. Инструмент сейчас является реальностью. Он существует и занимает свое место в мозге, в точности, как имеют там место понятия «мороженое» и «автомобиль». Инструмент годен к использованию в любой ситуации.

История эта является еще и иллюстрацией того, как инфантильная уверенность и самонадеянность прессы оказывают глубоко негативное воздействие на мышление общества.

Другой простой инструмент — это C&S {Consequences and Sequels), который побуждает думающего рассматривать Последствия и Результаты.

Однажды я выступал перед собранием из двухсот пятидесяти женщин-руководителей. Я сказал, что женщинам следовало бы платить на пятьдесят процентов больше, чем мужчинам, за одну и ту же работу.

Восьмидесяти пяти процентам присутствующих эта идея понравилась. Было сказано даже, что она «весьма своевременная».

Тогда я минуты за три объяснил принцип C&S и попросил их применить этот направляющий внимание инструмент к моему предложению.

Когда они это сделали, процент тех, кто был за, понизился с восьмидесяти пяти до пятнадцати. Page 51

Почему мы такие тупые? •

53

В настоящее время все эти руководители в своей работе пользуются инструментом рассмотрения последствий.

На самом деле это постоянно делает каждый руководитель. И любой обидится, скажи я ему, что он не рассматривал последствия решений и действий.

Но введение инструмента C&S сознательным и надлежащим образом создает немалую разницу — даже для этих умных и образованных людей.

В этом нет ничего удивительного. Если сказать кому-то: «Оглянись по сторонам», этот человек увидит вокруг себя больше примечательных предметов. Если попросить его: «Посмотри на запад и скажи, что ты видишь», подробноостей окажется гораздо больше.

Север, юг, восток и запад — пространственные направления, пригодные для того, чтобы в них смотреть или перемещаться. Инструменты, направляющие внимание, — удобные способы направлять наше внимание.

Увы, некоторые ученые не желают простоты, поскольку она лишает их важной для них сложности. Сидя в своем кабинете, некий канадский ученый сделал вывод, будто эти «простые инструменты» работать не могут. Тем не менее они работают — это знают тысячи учителей по всему миру. Можно сидеть у себя в кабинете и утверждать, что сыра не существует. Но сыр — существует.

Между описанием и действием имеется большая разница.

К несчастью, наше мышление в основном имеет форму описания, анализа, размышления и философского исследования.

Ни один из этих подходов не дает простых, практичных и эффективно действующих инструментов для мышления.

Более чем две тысячи лет мы довольствовались дискуссией как методом исследования объекта. Page 52

54

• Эдвард де Боно

Это грубый и примитивный метод мышления, делающий упор скорее, на доказательство правоты, чем на исследование.

Мы довольствовались этим неэффективным методом в политике, юриспруденции, бизнесе и даже в семейных делах. Почему?

Рассмотрим американский или английский суд. Если обвинитель знает нечто, что помогло бы защите, поднимает ли он этот вопрос? Если защитник знает нечто, что могло бы обвинению, поднимает ли он этот вопрос? Ответ в обоих случаях — несомненное «нет».

Цель такого суда — не «исследование» объекта, а «доказательство правоты».

Дискуссия — это часть мыслительной идиомы «то, что есть». Одна сторона утверждает, что нечто «есть» то-то; другая сторона — что нечто «есть» что-то иное. Затем для выяснения, кто прав, заводится спор.

Иногда происходит синтез обеих точек зрения. Гораздо чаще та или иная сторона полагает, что выиграла спор.

Некий человек выкрасил однажды левую сторону своего автомобиля в белый цвет, а правую — в черный. Друзья спросили, почему он поступил так странно. Он ответил: «Всякий раз, когда я попадаю в аварию, бывает так забавно слушать, как свидетели противоречат друг другу».

В дискуссии это обычное дело. Каждая сторона полагает, что она абсолютно права, а на самом деле видит только часть ситуации.

Если дискуссия настолько примитивна, почему мы до сих пор ею занимаемся?

Ответ первый — за две тысячи лет мы не придумали ничего лучшего. Page 53

Почему мы такие тупые?

СІ

55

Ответ второй — исторический. Сократ сделал дискуссию способом размышления об объекте. Аристотель предоставил мощную методологию — суждение и «ячейки не сомненных фактов».

В Европу это мышление вернула эпоха Возрождения.

Мыслители и педагоги того времени были по большей части церковниками. Что требовалось им от мышления?

Им требовался способ доказать, что еретики «неправы», и способ убедить себя в собственной вере. Дискуссия этим требованиям отвечала вполне.

Для синтеза, проектирования или компромисса места не оставалось. Церковь должна была быть права, а еретики неправы — чтобы их можно было сжигать на кострах.

Церковь нуждалась в абсолютизме Платона и дискуссии Аристотеля — возможно, даже больше, чем в вопросах Сократа. Прочие греческие мыслители, включая софистов, ей были не нужны.

Назначением дискуссии является достижение определенного конечного результата: одна сторона выигрывает, другая проигрывает. Этот определенный конечный ре



зультат был привлекателен для судейского сословия. Дискуссия заменила «испытание посредством поединка», во время которого «защитник» сражался с подозреваемым в преступлении. Победитель мог быть только один. Дискуссия стала поединком на словах, а не на мечах. Четыре человека стоят по разным сторонам дворца. Каждый утверждает, что та сторона, которую он видит, — самая красивая. Они спорят (по мобильному телефону). Потом они собираются вместе и обходят здание, в результате чего каждый видит все четыре стороны. Такое поведение Page 54

56

П

Эдвард де Боно

приводит непосредственно к концепции «параллельного» мышления.

Большое различие между параллельным мышлением и мышлением соперничающим (дискуссионным) заключается в том, что все в какой-то момент мыслят параллельно. Все мыслят и смотрят в одном направлении. Затем направление меняется, с тем, чтобы были охвачены все аспекты вопроса.

Смысл же параллельного мышления заключается в том, что мысли каждого рассуждающего о вопросе несколько отличаются от мыслей остальных. Исследование по этой причине получается полнее, и легче, как правило, прийти к согласию относительно дальнейшего пути.

Для того чтобы все могли мыслить и смотреть в одном направлении, это направление требуется указать. Его называют символические «Шесть Шляп». В определенный момент каждый надевает, образно говоря, одну из шести шляп. После этого все мыслят в одном направлении.

Белая Шляпа символизирует «информацию». Представьте себе белый цвет и бумагу. Надев Белую Шляпу, все сосредоточиваются на информации.

- Какая информация у нас есть?

- а Какая информация нам нужна?

- а Какие вопросы мы хотим решить?

- а Как нам получить нужную информацию?

Если возникает расхождение во мнениях, спора не происходит. Записываются оба варианта.

Красная Шляпа — это эмоции, чувства и интуиция.

Представьте себе красный цвет, огонь и тепло. Надев Красную Шляпу, все имеют право выразить свои эмоции и дать волю интуиции, не объясняя и не оправдывая их. Все это есть в человеке и поэтому нуждается в выходе. Перед пер-Page 55

Почему мы такие тупые? •

57

выми выборами в Южной Африке меня попросили обучить этому методу руководителей комитетов. Впоследствии те решили на совещаниях использовать Красную

Шляпу первой, чтобы дать каждому возможность выплеснуть свои эмоции в самом начале.

- Какие чувства у меня это вызывает?

- Моя интуиция говорит...

а У меня такое ощущение...

- Это меня раздражает...

р Есть сомнения...

Черная Шляпа предназначена для мышления осторожного, дотошного и критического. Представьте себе черный цвет и судейскую мантию. Надев Черную Шляпу, мы размышляем о «худшей стороне»; по какой причине что-то может не получиться; какие могут возникнуть проблемы. Это «критическая» шляпа.

- Уложится ли это в наш бюджет?

- Этично ли это?

- Будет ли это работать?

- Что может пойти не так?

- Чем мы рискуем?

Черная Шляпа позволяет думающим дать полную волю своей осторожности и пессимизму. Это соответствует и естественному поведению мозга, и культуре критического мышления. Черная Шляпа — очень хороша и, возможно, является самой важной из шляп. Это основа всей западной культуры мышления. Главное, чтобы с ней не переусердствовали те, кто считает, что критичным быть достаточно.

Желтая Шляпа — это «логический позитив». Надев

Желтую Шляпу, мы ищем ценности и выгоды. Мы строим

58

- Эдвард де Боно

мимся понять, как можно сделать то или иное. Рассуждаем разумно — это не спекуляции на почве творчества. Для конструктивного мышления важно развивать в себе «чувство ценности». Нам дано от природы «чувство опасности», но развить мы должны «чувство ценности».

- Что в этом имеется ценного?

- Какова выгода?

а Как это можно сделать?

- Каковы позитивные аспекты?

Желтая Шляпа гораздо труднее для исполнения и гораздо менее «естественна», чем Черная.

Зеленая Шляпа — это шляпа творчества и энергии. Представьте себе зеленый цвет, растения и процесс роста. Надев Зеленую Шляпу, все присутствующие на совещании совершают попытку творчества. Это время творчества. Зеленая Шляпа побуждает нас искать свежие идеи, альтернативы, модификации идей, новые возможности и т. д.

- Имеется альтернатива...

а Можно изменить идею...

а А что если поступить так?

а Есть и такая возможность...

а Как подойти к этому иначе?

В обычном мышлении критический подход действителен постоянно. В Зеленой Шляпе он исключается.

Последняя шляпа — Синяя. Представьте себе синеву, небо и общий обзор. Синяя Шляпа организует мышление. Синяя Шляпа выбирает фокус. Синяя Шляпа определяет последовательность надевания остальных Шляп. Синяя Шляпа следит за соблюдением правил Шляп. Синяя Шляпа подводит итоги — последствия, решения, проекты, следующие шаги и т. д. Page 57

Почему мы такие тупые? •

59

- О чем мы размышляем?
- Чего мы хотим достичь?
- Каковы будут последствия?
- Можем ли мы принять решение?
- Каков следующий шаг?

Эта удивительно простая структура имеет большую силу. Продолжительность совещаний сокращается вчетверо, а то и вдесятеро против обычного.

Самое важное здесь то, что от каждого думающего требуется пустить в ход весь свой опыт, знания и «силу ума».

Что очень сильно отличается от «доказывания правоты».

У работников крупной нефтяной компании была проблема с буровым оборудованием, стоившая им сто тысяч долларов в день. Они довольно долго размышляли над ней. Затем Дженс Эрап, дипломированный инструктор, предложила метод Шести Шляп. И они за двенадцать минут приняли решение, которое сэкономило им десять миллионов долларов.

В Таиланде Расми Таньяторн предложил использовать метод Шести Шляп на совещании строительной фирмы, которой угрожали штрафные санкции. За пять часов они выработали план действий, который сэкономил им двадцать миллионов бат.

Шляпами можно пользоваться самостоятельно, чтобы настроить себя на определенный тип мышления.

Когда Рон Барбаро был президентом страховой компании Prudential Insurance, он предлагали идеи. Окружающие указывали на их недостатки и объясняли, почему они не годятся. Он выслушивал и говорил: «Это великое мышление Черной Шляпы. Но сейчас мне хотелось бы услышать Желтую». Page 58

60

- Эдвард де Боно

Обычно, когда человек против какой-то идеи, он не собирается искать в ней достоинства. Но мышление Желтой Шляпы — это требование именно так и поступать.

Допустим, вы против идеи. Вам предлагают надеть Черную Шляпу и высказать все, что вас беспокоит и настора

живает. После чего наступает черед Желтой Шляпы. Вас просят сосредоточиться на ценности идеи. Если вы скажете, что никакой ценности не видите, в то время как все остальные что-то да находят, вы можете показаться глупцом. Если ценность существует, почему вы ее не видите? Тогда вы начинаете ее искать и в процессе порой удивляете сами себя.

Параллельное мышление Шести Шляп — очень мощный процесс. Использовать его, однако, следует правильно, иначе сила теряется. Об инструктаже и получении инструкторского диплома можно договориться через организацию АРТТ в Айове.

Шляпами можно пользоваться индивидуально, чтобы предложить определенный тип мышления: «Дайте мне для обсуждения этого вопроса Красную Шляпу».

Шляпами можно пользоваться и в предлагаемой правилами последовательности. Последовательность устанавливается в соответствии с указаниями, которые входят в курс обучения.

Практикующие этот процесс люди находят его очень раскрепощающим. Они не скованы больше одними рамками (за идею или против нее).

Методом пользуются равным образом четырехлетние дети и главы крупнейших мировых корпораций.

Опыт многих лет показал, что процессу легко научиться и пользоваться им тоже легко, если делать это правильным Page 59

Почему мы такие тупые?

•

61

образом. Он весьма эффективен и приводит к полной отдаче во время совещаний.

В таком случае встает вопрос, почему должны были пройти две тысячи четыреста лет, прежде чем появилась столь простая структура.

Ответ: со времен великой троицы мы считали спор идеальной формой обсуждения. Уже упоминалось также, что религиозные мыслители эпохи Возрождения были заинтересованы не в исследовании вопроса, а в доказательстве всего лишь неправоты еретиков. Представьте себе парламент, который использовал бы Шесть Шляп, вместо того чтобы пререкаться и подсчитывать голоса за и против!

Что особенно интересно относительно метода Шести Шляп — когда тема совещания исследована до конца, «путь вперед» обычно становится очевидным для каждого из присутствующих. Уже не приходится спорить или голосовать за одно предложение против другого. Когда «дорожная карта» вычерчена четко, правильную дорогу найти легко.

Есть и другая, физиологическая причина, по которой нам могут быть необходимы Шесть Шляп.

Африканская зебра слышит шорох в траве неподалеку.

В тот же миг все группы нервных клеток в ее мозге, связанные с опасностью, приводятся в состояние готовности (стимулируются), и когда появляется лев, зебра реагирует мгновенно.

Исследования показывают, что в соответствии с эмоциональной потребностью мозговые химические препараты повышают чувствительность определенных зон. Поэтому, когда мы боимся, мы видим больше опасного; когда настроены позитивно, видим больше ценного и т. д. Поскольку мы не можем быть одинаково чувствительны во всех отношениях одновременно, требуется разделять типы Page 60

62

•

Эдвард де Боно

мышления — что и дает нам метод Шести Шляп, где каждый тип используется отдельно и все внимание направлено на него.

Рассмотрим беспорядочность обычного мышления или спора. В эту секунду мы критикуем. В следующую — ищем информацию. В третью — пытаемся проявить творческую инициативу. Все это перемешивается. И похоже на попытку кужонглировать одновременно шестью мячами вместо того, чтобы подбрасывать их по одному за раз.

Откуда взялась одержимость историей?

Университеты и западная интеллектуальная культура одержимы историей.

Эта одержимость означает, что для планирования путей в будущее прилагается слишком мало усилий.

«Если вы не изучаете ошибок истории, вы обречены их повторять» (Сантаяна).

«Если вы изучаете успехи истории, вы обречены пойматься на их удочку» (де Боно).

В эпоху Возрождения грамотные люди, творцы и ученые, понимали, что можно было очень многому научиться у прошлого — цивилизации, культуры и мышления греков и римлян.

На самом деле прошлое могло научить гораздо больше, чем настоящее или будущее.

Для тех времен это была весьма разумная позиция. К несчастью, университеты не отошли от нее до сих пор. Слишком много времени тратится на изучение истории в почти каждой тематической области.

Есть еще одна, и даже более серьезная причина, почему мы так одержимы историей.

Ученые — это люди, которые знают, ученики — люди, которые учатся. Что нужно знать? Чему нужно учиться? Page 61

Почему мы такие тупые? •

63

Занимаясь естественными науками, вы можете исследовать причины возникновения и развития вещей. Занимаясь

математикой, можете исследовать возможности новых тематических игр. Но почти во всякой другой дисциплине единственным, что возможно исследовать, и единственным, что вы можете изучить досконально, является история. История состоялась. История доступна для изучения. Ее можно исследовать во всех подробностях. Этим и занимаются студенты.

Конечно, воздавать должное великим умам прошлого во всех областях — это только справедливо, но практической пользы для сегодняшних нужд от этих умов может быть очень мало. Если вы изучаете психологию, требуется ли вам на самом деле знать все, что думали великие психологи прошлого?

Если вы не слишком творческий человек, вы можете найти точку приложения своих сил и проделать немалую работу в истории. Можете исследовать и сопоставить факты лучше, чем остальные. И это замечательно.

Несправедливо было бы утверждать, что историки — не творческие люди, потому что это далеко не так. В то же время в изучении истории можно далеко продвинуться и не будучи творческим человеком.

Что же не то в этой одержимости историей? Проблема достаточно серьезна. Эта одержимость отнимает время, деньги, ресурсы, место и т. д., и вытесняет другие предметы, которые важны не менее — а то и более, — чем история.

В каких университетах уделяется столько же времени, места, денег и ресурсов «проектированию», сколько истории?

История дает знание того, что произойдет далее. История дает знание того, к чему приведет та или иная ситуация.

С «проектированием» дело обстоит совсем по-другому. Page 62

64

• Эдвард де Боно

Никаких последствий здесь может не быть во все. Последствия могут оказаться банальными или нелепыми. Несложно понять, почему изучение истории предпочтительнее.

Существует еще и вопрос «апостольской преемственности». Исторические факультеты выпускают замечательных историков, которые будут продолжать работать с историей. «Проектных» же факультетов, которые выпускают тех, кто сможет впредь вести проектные факультеты, очень мало. Мы вовлечены таким образом в преемственность, которая уводит нас все дальше и дальше от насущных потребностей общества.

Во многих ли университетах имеются кафедры, факультеты или отделения «мышления»? А ведь «мышление» точно так же важно для общества, как история.

Большинство ученых никогда даже не рассматривали «мышление» как предмет изучения. Иначе у нас существовала бы сейчас история мышления. К несчастью, ее изучение ничем не помогло бы тем, кому необходимо реально

мыслить в реальном мире.

Все знания по определению приходят из прошлого.

Прошлое может быть как пятиминутной, так и пятивековой давности.

Является ли это на самом деле достаточным оправданием для истории?

Есть знания, и есть то, что мы делаем сознаниями. Автомобиль изначально был создан на основе существовавших знаний. К ним добавились инженерное мастерство и проектирование.

Чистое знание является достаточным в очень малом числе ситуаций. Поэтому, раз уж мы тратим столько времени на историю ради знаний, которые она дает, нам, конечно, следует тратить почти равное количество времени Page 63

Почему мы такие тупые? •

65

на «использование» этих знаний в проектировании путей в будущее.

Вернемся к примеру с передним левым колесом. Я ничего не имею против переднего левого колеса, но с человеком, который полагал бы, что для автомобиля этого колеса достаточно, у меня возникли бы проблемы. Точно так же я считаю весьма полезной и историю. Опасность я вижу в одержимости ею в ущерб другим областям.

ЗАКОН ДЕ БОНО

Всякая система, информация в которую поступает с промежутками во времени и которая должна периодически наилучшим образом использовать имеющуюся информацию, будет недостаточно оптимальной (по той причине, что последовательность поступления информации играет очень большую роль в ее размещении).

Вам дают два кусочка картона, показанных на рис. 1. Ваша задача — сложить их так, чтобы получилась простая геометрическая фигура, которую можно было бы без труда описать по телефону другому человеку, с тем чтобы он ее воспроизвел.

Немного подумав, вы складываете из них прямоугольник, как показано на рисунке. Затем описываете этот прямоугольник как имеющий длину, которая втрое превышает ширину.

После чего вам дают еще один кусочек картона. Это маленький квадрат. Простая логика подсказывает, что его можно приставить к концу прямоугольника, длина которого становится теперь в четыре раза больше ширины. Наконец вам дают два кусочка подлиннее. Вы можете попытаться расположить их сбоку уже сделанного прямоугольника. Но они, увы, не подходят. Чтобы решить задачу, вам придется теперь вернуться к началу и изменить Page 64

66

• Эдвард де Боно

расположение частей, которое в свое время казалось наилучшим. Вы меняете расположение и при помощи новых кусочков получаете большой квадрат (рис. 1).

Этот простой пример является иллюстрацией очень важного принципа. Определения принципа данов «законе де Боно».

Поскольку изначально вы получили всего два кусочка картона, наилучшим расположением их действительно был прямоугольник.

Если бы вам сразу дали и маленький квадрат, то вы могли бы изначально расположить все три в виде квадрата — исследующий шаг сделать было бы легче. Последовательность поступления кусочков (информации) определяет способ, каким информация объединяется.

Рис.1 Page 65

Почему мы такие тупые? [Д

67

Если бы при поступлении маленького квадрата вы расположили кусочки, как квадрат, будущее могло бы принести вам прямоугольник поменьше, и у вас был бы еще и прямоугольник.

Другими словами, независимо от того, насколько вы умны, всегда возникает необходимость вернуться к началу и изменить расположение, концепцию или идею, казавшиеся в свое время лучшими из возможных.

Значение этого простого понимания очень велико. Это значит, что высшая степень прогресса заключается не в линейном эволюционном ряду. Нам может понадобиться вернуться и изменить концепции, которые были очень хороши в свое время, но сейчас преграждают путь к лучшим концепциям.

Этот «эффект последовательности» является также логической основой для творчества и показывает, почему творчество — не роскошь, но необходимость.

Простой пример, приведенный выше, демонстрирует не самоорганизующуюся систему, поскольку организацией здесь занимается человек, располагающий кусочками картона. Но тот же принцип действует и в самоорганизующихся системах, где элементы сами занимают наилучшее на данный момент расположение.

Самоорганизующиеся системы образуют устойчивые локальные расположения. Для того чтобы двигаться дальше и использовать имеющиеся в распоряжении знания, может возникнуть необходимость разрушить «локальное равновесие» с целью добиться «глобального равновесия». Эту необходимость доказывают сейчас некоторые математические труды.

Процесс этот иногда называют «отжигом». При изготовлении стали, после ее остывания, кристаллы соединяются в устойчивом положении. Положение хоть и устой-



Эдвард де Боно

чиво, но не слишком прочно. Сталь можно нагреть снова (разновидность провокации), чтобы кристаллы могли соединиться в положении, делающем сталь прочнее. Это можно делать неоднократно.

И это означает, что «устойчивое положение» (локальное равновесие) не обязательно является наилучшим.

К несчастью, выйти из устойчивого положения, чтобы двинуться к лучшему, бывает чрезвычайно трудно. Трудно, потому что любые первые шаги кажутся негативными по сравнению с уже имеющейся стабильностью, которая создает собственную структуру суждения (и защитников, которые это суждение поддерживают).

По этой причине Эйнштейн сказал, что всякую новую идею будет встречать яростное сопротивление. Это подтверждается и моим собственным опытом. Защитники status quo всегда противятся любым переменам. И противятся особенно, когда даже не понимают сути предлагаемых перемен.

Художника Тернера в мире искусства на первых порах высмеивали, а сегодня он — один из самых почитаемых английских художников. Первые французские импрессионисты и кубисты также пережили времена полнейшего неприятия.

Трудность ухода от устойчивого локального равновесия ведет к укреплению стабильности в обществе. И значительно замедляет столь необходимый прогресс.

Мы надеемся обычно, что перемены будут происходить постепенно — маленькими, медленными шагами, которые никого не огорчат. Иногда это бывает возможным. Чаще — нет.

Понимание поведения «закона де Боно» и самоорганизующихся систем поможет принять перемены. Page 67

Почему мы такие тупые? •

Конечно, бывают случаи, когда новая идея создана, но плата за перемену чересчур высока, и мы поэтому продолжаем держаться старой, хотя она далека от совершенства.

Вы поднимаетесь на гору во время густого тумана. До стигаете вершины, но альтиметр показывает не ту высоту. Вы понимаете, что взобрались на второстепенную вершину. Чтобы попасть на нужную, придется спуститься и начать все заново. С идеями часто происходит то же самое. Номы никак не можем с этим согласиться. Мы внушаем себе, что прогресс совершается линейно.

Наше мышление в плане творчества всегда было путаным, слабым и глупым.

Это не удивительно.

Однажды я счел необходимым ввести новое слово: «су

масшешедшесть».

Некоторые люди полагают, что «отличаться от других радитого,чтобыотличаться,изначитбытьтворческимче ловеком». Это не так. Результатом творческого процесса должно быть создание какой-то ценности.

Если кто-то предлагает делать двери не прямоугольными, как обычно, а треугольными, и не может указать хоть какой-то ценности треугольных дверей, это — «сумасшешедшесть».

Обычно мы намереваемся достичь некоей «конечной ценности» при помощи «пошагового», логического процесса. Мы знаем, тем не менее, что порой конечную ценность дает иной процесс, не пошаговый и не логический. И этот «загадочный» процесс мы называем творческим.

Простое определение творчества — это «неожиданная эффективность».

Сословом«творческий»возникаетбольшаяпроблема— ванглийскомязыке,вовсякомслучае. Page 68

70

• Эдвард де Боно

«Сотворить — означает сделать нечто существующим» - так, выходит, сотворение беспорядка можно считать творчеством?

Художник делает существующей картину, которая имеет ценность. Поэтому мы называем художника творческим. Нечто «сотворено», и человек, сделавший это, является творческим.

«Фаунд-арт» — направление искусства, в котором художник может не создавать ничего, только использовать своеэстетическоечувьедляобработкитакихобъектов,как топляк, камни и тому подобное.

Неспособность провести различие между художественным творчеством и творчеством идей порождает огромные проблемы.

Мы считаем, что, поскольку генияминестановятся, а рождаются, творческие способности являются врожденными, и развить их, как навыки, невозможно. Это вздор.

Мы считаем, что учить детей в школах танцам и музыке — значит учить их творчеству. Это тоже вздор.

Мы считаем, что творчество — это тайна, которую не возможно понять. Это самый худший вздор.

Поэтому мы ничего не делаем.

Моей работой пользуются многие творческие люди, особенно музыканты. Меня, однако, интересует «идейное творчество».

Первый важный шаг — провести четкое различие между художественным творчеством и идейным. Они совершенно разные, хотя в каких-то моментах могут частично совпадать. По этой причине я ввел термин «латеральное мышление» — чтобы описать творчество в области идей и мышления.

Есть три способа описания или определения латерального мышления.

I Page 69

Почему мы такие тупые?

•

71

аМышление, связанное с изменением восприятий, концепций и идей.

аПродолжая углублять уже имеющуюся яму, невозможно вырыть ее в другом месте.

аВ самоорганизующейся информационной системе сформированы асимметричные паттерны. Латеральное мышление всегда подразумевает движение в обход паттернов.

Теперь мы можем исследовать основу и сущность латерального мышления и даже спроектировать инструменты для его осуществления.

В идейном творчестве нет никакой тайны.

Идейным творчеством можно заниматься сознательно, используя методы, основанные на поведении самоорганизующейся информационной системы, которая создает асимметричные паттерны.

Между юмором и латеральным мышлением существует тесная системная связь.

Неудивительно, что, пытаясь понять творчество, мы терпим неудачу. Философский аналитический подход тут не поможет. Не поможет и описательный подход психологии. Нужно понять основное системное поведение мозга. Тогда и творчество будет легко объяснить.

Три человека держат в руках по деревяшке. Все трое ее роняют.

В первом случае деревяшка падает вниз.

Во втором — поднимается вверх.

В третьем — остается там, где ее выпустили из рук.

Понять, почему они ведут себя так по-разному, невозможно, если мы не рассмотрим обстоятельства, при которых это случилось. Page 70

72

• Эдвард де Боно

Первый человек стоит на поверхности земли, поэтому деревяшка падает вниз.

Второй находится под водой, поэтому деревяшка поднимается вверх — всплывает.

Третий находится на космическом корабле, где нулевая гравитация, поэтому деревяшка остается там, где ее выпустили из рук.

Пытаясь объяснить поведение второй и третьей деревяшки в мире первой, сделать это мы не сможем.

Сходным образом, пытаясь объяснить творчество в «пассивной» информационной системе, мы ничего не достиг

нем.

Рассматривать следует «самоорганизующуюся» информационную систему. Такие системы создают паттерны - как упоминалось в этой моей книге и рассказывается в книге «Механизм разума».

Что происходит, если у паттерна имеется обходный путь? Останавливаемся ли мы на каждой развилке, выбирая, какой дорогой пойти? Если бы дело обстояло так, жизнь была бы невероятно медленной. Но такой необходимости нет. Обычно доминирующая зона деятельности подавляет все остальные. Поэтому обходные дороги временно перекрыты, и мы продолжаем идти по главной. Однако, если мы все же попадаем на обходный путь, мы можем вернуться по нему к исходной точке — как показано на рис.2. Так возникает асимметричная система. Маршрут от «А» до «Б» отличается от маршрута от «Б» до «А». Эта асимметричная система является основой юмора. Стоит появиться пунктирной линии, как «логический» маршрут обратно к исходной точке становится очевидным. Умирает девяностолетний старик и попадает в ад. Блуждая там, встречает другого старика того же возраста, у которого на коленях сидит молодая красавица. Page 71

Почему мы такие тупые?

•

73

Рис.2

Он спрашивает: «Послушай, а это точно ад? Тебе тут, кажется, совсем неплохо».

Другой старик отвечает: «Точно, ад. Я — ее наказание».

Творчество использует тот же механизм. Последовательность нашего опыта прокладывает главные дороги, за которые нам следует быть крайне благодарными. Пока мы используем эти дороги, или паттерны, обходные пути перекрыты.

Если мы «как-то» попадаем на обходный путь, он становится очевидным. Это — основа идейного творчества.

® ® ®

Целью латерального мышления является предоставить нам это «как-то», с помощью которого мы попадаем (стопроцентно) на обходный путь. Найдем методы, которые не станут инструментами латерального мышления.

Некоторые инструменты уже существуют. Я опишу здесь два, поскольку они показывают, как это необходимо — понять основное системное поведение мозга. Page 72

74

•

Эдвард де Боно

Метод «случайного ввода» — здесь чаще всего используется «случайное слово». Вам нужны новые идеи относительно какого-то предмета. Вы говорите слово, обычно су

ществительное, и с помощью этого слова генерируете идеи.

Услышав это, всякий логик сразу вышел бы из себя. Если слово и впрямь случайное, в таком случае любое случайное слово равно годится для любого предмета. Это верх бессмыслицы.

Однако вопреки протестам логиков метод прекрасно работает в реальной жизни. Именно его использовал Керол Фергюсон в своих семинарах, когда за один день была рождена двадцать одна тысяча идей.

Объясняется это на удивление просто.

Человек, живущий в маленьком городе, выезжая из дома, выбирает всегда одну и ту же главную дорогу. Эта дорога отвечает всем его требованиям. Однажды на окраине города у него ломается автомобиль, и он вынужден добираться до дома пешком. Он спрашивает у прохожих кратчайший путь. Следует указание и обнаруживает, что идет по дороге, которой раньше не знал. В будущем он, возможно, начнет ею пользоваться.

В системе паттернов, начав с периферии, вы можете обнаружить дорогу, которую никогда не нашли бы, начав с центра, где упрочено влияние паттерна.

«Случайное слово», поскольку оно действительно случайное, не является частью никакого упрочившегося паттерна, связанного с предметом, и поэтому может открыть новую дорогу. Бывает иногда, что между случайным словом и предметом обнаруживается связь. Тогда нужно брать другое слово.

В этом нет ни тайны, ни волшебства. Простота метода и его явный алогичный характер показывают, почему раз-Page 73

Почему мы такие тупые? •

75

Витие мышления зависит от понимания основной информационной системы. Игры со словами никогда не будут достаточно.

Теперь рассмотрим другой подход. Это метод, называемый «провокация».

При провокации причина сказать что-то может появиться лишь тогда, когда это что-то уже сказано.

Логика требует, чтобы каждый шаг был правильным, а при провокации шаг этот обосновывается задним числом — после того как сделан.

Возникла необходимость ввести в язык новое слово — «по».

Язык должен быть правдив и точно описывать окружающий мир.

О неизвестных возможностях допустимо строить предположения. Мы можем употреблять такие слова и выражения, как «может быть», «допустим», «что, если».

Поскольку язык должен быть правдив, нам не позволяется говорить то, что, как мы точно знаем, является неправильным, бессмысленным, невозможным или противоре

чивым.

Для творчества, благодаря тому способу, каким работа  
ет мозг, нам нужна провокация. Она необходима в любой  
самоорганизующейся системе для того, чтобы двигаться  
от логического равновесия к равновесию глобальному.  
В результате и возникла необходимость в новом рабочем  
слове, которое позволило бы нам пользоваться провокаци  
ей. Это новое слово «по», о котором я уже писал в несколь  
ких своих книгах.

В английском языке оно рифмуется со словом «нет»  
(«по»). Означать оно может «возможность», «гипотезу»,  
«поэзию» и тому подобное — все, что лежит за гранью из  
вестного. Page 74

76

• Эдвард де Боно

Провокация выглядит так:

«По, у автомобиля должны быть квадратные колеса».

Подобное предложение возмутило бы любого инжене  
ра, поскольку противоречит многим законам:

...понадобилось бы огромное количество энергии,

...в автомобиле сотрясались бы все детали,

...передвигаться приходилось бы толчками,

...колеса постоянно разваливались бы и т. д.

Все эти замечания совершенно справедливы.

Они имеют под собой основание, когда мы используем  
наш традиционный метод «суждения». Суждение гласит,  
что «квадратные колеса» невозможны и идея эта глупа,  
смешна и не обладает никакой практической ценностью.  
Метод суждения требует, чтобы мы сравнивали пред  
ложенное с тем, что нам известно, как «правильное», и от  
вергали то, что ему не соответствует. Суждение — часть  
«каменной логики», которая является логикой тождест  
венности: это таково; это не таково; это совпадает; это не  
совпадает.

Но естественная «водная логика», которую мы до сих пор не  
разрабатывали. «Водная логика» — логика «течения»: к че  
му это ведет; что произойдет дальше; куда мы отсюда дви  
жемся?

Суждение — рабочий инструмент традиционной логи  
ки, а для «водной логики» нам нужен новый рабочий инст  
румент.

Новый инструмент, или действие, — это «движение».

Двигаясь, мы не останавливаемся, чтобы разобраться, яв  
ляется ли что-то правильным или неправильным, мы  
«двигаемся» вперед — к чему это ведет?

Применим теперь «движение» к провокации, касаю  
щейся квадратных колес. Page 75

Почему мы такие тупые? •

77

При вращении таких колес автомобиль то поднимался

бы, то опускался. Это вполне предсказуемо, поэтому можно попытаться изменить подвеску, чтобы добиться ровной езды.

Так рождается идея регулируемой подвески. Так рождается идея создать конструкцию для перемещения по ухабистой местности. Сама машина остается устойчивой, а колеса регулируются в зависимости от неровности земли. Идея была испытана и работает.

«По, вы умираете, прежде чем умрете».

И снова — отсутствие логики. Как можно умереть, прежде чем умрешь? При обычном мышлении и обычном суждении подобная идея была бы отвергнута.

Но Рон Барбаро, будучи президентом страховой компании Prudential Insurance (в Канаде), «двинувшись» вперед от провокации, разработал «выплаты на прижизненные нужды».

Страхование жизни оплачивается обычно, когда человек умирает. Выплаты на прижизненные нужды — это выплаты части причитающихся денег в тех случаях, когда человек серьезно заболевает, чтобы у него была возможность расплатиться за медицинскую помощь. Эту концепцию взяли сейчас на вооружение многие ведущие страховые компании Северной Америки. Рон Барбаро стал президентом американской компании Prudential Insurance.

Рон Барбаро успешно пользовался моей работой, и в канадских центрах у него были даже ковры с вытканными на них «Шестью Шляпами».

«По, фабрика должна находиться ниже себя самой по течению реки».

Очередной нонсенс. Как может фабрика находиться одновременно в двух местах? Page 76

78

• Эдвард де Боно

Фабрика, стоящая на реке, загрязняет своими отходами воду. Все, кто находится ниже по течению, от этого страдают. Следует провокация. Из провокации рождается очень простая идея. При строительстве фабрики на реке устройство для забора воды должно располагаться ниже стоков. В этом случае фабрика первой получает собственную грязную воду. И ее владельца гораздо больше начинают волновать очистные сооружения. Мне говорили, что в некоторых странах это уже становится законом.

Существуют правильные способы провокаций (уход, перестановка, искажение и т. д.). И правильные способы добиться «движения» (концепции, различие, обстоятельства и т. д.). Они подробно описаны в других книгах (таких как Serious Creativity) и в учебных программах.

© © ©

Я упоминаю здесь эти два инструмента латерального мышления по двум причинам. Во-первых, для того, чтобы показать — идейное творчество может быть результатом

формального мышления, но такого, которое отличается от традиционного. Во-вторых, для того, чтобы показать — проектирование новых инструментов мышления требует понимания основного информационного поведения мозга, а традиционные описание и анализ тут просто бессильны. Наш традиционный подход к творчеству на удивление беспомощен.

Представьте себе человека, идущего по дороге. Мы останавливаем его и связываем веревками. Затем предлагаем ему скрипку. Вполне понятно, что связанный человек на скрипке играть не может.

Тогда мы говорим: «Этот человек не может играть на скрипке, поскольку он связан. Если его развязать, он будет в состоянии на ней сыграть». Page 77

Почему мы такие тупые? О

79

Разумеется, это абсолютный нонсенс. Но именно так мы относимся к творчеству последние пятьдесят лет.

Если вам препятствуют, вы не можете быть творческим человеком. Это верно. Будучи связанным, вы не можете играть на скрипке.

Поэтому, если мы не будем вам препятствовать, вы станете творческим. Это неверно: если мы вас развяжем, скрипачом вы не сделаетесь.

Такие подходы, как мозговой шторм, имеют в своей основе благие намерения, но дают очень мало. Их ценность заключается не в способности генерировать идеи, а в стремлении развить идеи, уже предложенные. Отвечающие требованиям, структурированные методы латерального мышления — гораздо продуктивнее и мощнее.

Идейное творчество — не тайна. Это мышление в самоорганизующейся системе, которая создает асимметричные паттерны.

Каждая ценная творческая идея задним числом всегда оказывается логичной.

По этой причине мы никогда не уделяли творчеству серьезного внимания.

Представьте себе турнир по теннису. В каждой партии участвуют два игрока, и проигравший выбывает. На первой неделе турнира идут частые дожди, и организатор вынужден вставить все соревнования во вторую неделю.

Участников — сто тридцать один. Должен быть, естественно, один финал, два полуфинала, четыре четвертьфинала и т.д. В первом раунде могут быть участники, свободные от соревнований. Сколько матчей должно состояться?

Если вы предложите этот вопрос группе из ста достаточнообразительных людей, за пять секунд на него ответят, самое большее, два человека. Page 78

80

• Эдвард де Боно



Если игрок встотридцатьодин, проигравших будет сто тридцать. Откуда берется проигравший? В результате матча, который выиграл кто-то другой. Бывают ли иные виды матчей? Нет. Поэтому всего их будет сто тридцать. Задним числом это вполне логично. Почему же тогда девяносто восемь процентов людей этого не понимают? Каждая ценная творческая идея задним числом окажется логичной. В этом можно не сомневаться. Видя «ценность» идеи, вы всегда сможете проложить к этой ценности логическую дорожку.

История изобилует примерами великих открытий, которые были сделаны случайно, попутно, по ошибке, но описаны впоследствии как состоявшиеся в ходе безупречных, пошаговых, логических действий.

Представьте себе ползущее по стволу дерева насекомое. Каковы его шансы попасть на один определенный лист? Их столько же, сколько ветвей, но с каждой веткой число уменьшается на единицу. На среднем дереве шансов может быть не больше, чем один к восьми тысячам. Теперь представьте насекомое на листе. Каковы его шансы попасть на ствол дерева? Один к одному. На пути к стволу ветвей нет.

Во всякой асимметричной системе путь от «А» до «Б» — это не путь от «Б» до «А».

Повторю еще раз — развитию наших творческих способностей препятствует неспособность понять природу асимметричных (самоорганизующихся) систем.

Мы утверждаем, что, если творческая идея логична задним числом, следовательно, логика должна была присутствовать в ней изначально. В асимметричной системе это — полная бессмыслица.

Именно эта бессмыслица мешает нам понимать творчество, развивать его и даже уделять ему достаточное внимаPage 79

Почему мы такие тупые?

•

81

ние. Это одна из причин, по которым человеческая раса так и не научилась думать. Нас подталкивают на дорогу, которая изначально была полезной, но теперь ограничивает.

Мы одержимы решением проблем.

Мы слишком высоко ценим критическое мышление.

У нас гораздо лучше получается указывать на то, что кажется неправильным, чем предлагать то, что может оказаться более совершенным.

Я работал со многими ведущими мировыми корпорациями. Основная стратегия у большинства из них (но не у всех), похоже, такова: «Поддержание и решение проблем».

На практике это означает сохранение текущего хода вещей таким как есть изо дня в день. Решением проблем занимаются по мере их возникновения.

Иногда к этому добавляется «и я тоже». Это означает, что, когда у конкурента появляется новая идея, которая кажется удачной, в эту область можно войти со своим вариантом его идеи.

Время от времени ваш инвестиционный банкир может предлагать слияние или приобретение.

Вряд ли удивительно то, что бизнес работает так, потому что так же работает и все остальное общество. Поддерживайте текущий ход вещей и решайте проблемы, когда они возникают. Думать о том, что проблемой не является, нет необходимости: «Если нечто не сломано, не чините его».

В этом заключается одна из не слишком заметных опасностей понятия «истина». Если нечто является «истинным», думать о нем далее нет никакого смысла. Большей истины, чем истина, все равно не достигнешь. От «истинного» же до «правильного» всего один шаг. Если нечто «правильно», о нем нет смысла думать. Page 80

82

• Эдвард де Боно

Если нечто «неправильно», тогда возникает проблема, и мы думаем, как это исправить.

В результате существует огромное количество концепций, методов и процессов, которые далеки от совершенства и которые можно было бы, поразмыслив, значительно улучшить. Об этих объектах не думает никто и никогда, поскольку они не кажутся «проблемами».

К примеру, можно было бы значительно усовершенствовать концепцию «демократии».

В 1971 году я работал с компанией Shell Oil в Лондоне.

По ходу семинара я заметил, что нефтяные скважины всегда бурят вертикально. Я предложил бурить их вертикально до нефтеносного слоя, а далее — горизонтально.

Сегодня таким образом бурят почти все нефтяные скважины.

Смысл же в том, что из таких скважин нефти добывается в три-шесть раз больше, чем из традиционных.

Я не был уверен, что мое предложение и впрямь поспособствует изменению привычного метода. История эта свидетельствует, как много в мире вещей, о которых мы не думаем, потому что они «достаточны», и которые можно значительно усовершенствовать, уделив им немного внимания и размышлений.

У винных бокалов круглая форма. Круглая потому, что их делали обычно — и сейчас еще кое-где делают — посредством выдувания стеклянного пузыря. Для сравнения можно вспомнить глиняные сосуды, тоже круглые, которые лепят на гончарном круге.

Я предложил однажды новую форму для бокалов. Если смотреть сверху, бокал похож на коршуна. При большой жажде пить можно из его широкой части. А потягивать вино потихоньку — из узкой. Мне сделали несколько таких

Почему мы такие тупые? •

83

часть бокала выбирали люди, количество выпитого менялось разительно.

Бокалы сохраняли свою круглую форму на протяжении трех тысяч лет. Почему никто раньше не додумался ее изменить? Возможно, в том, чтобы пить меньше, люди просто не видели никакой ценности, поскольку не существовало законов, запрещающих вождение в нетрезвом виде. Мы настолько довольны стабильностью и общим удовлетворительным состоянием общества, что думать предпочитаем только о проблемах. Мы ждем, что все вокруг будет улучшаться постепенно, маленькими шагами, не требуя особых размышлений и никого не расстраивая.

Как части этой стабильности и удовлетворительности, мы придаем весьма большое значение «критическому мышлению». Слово «критик» происходит от греческого «kritikos» (судья).

Удивительно, но наши научные учреждения всех уровней считают критическое мышление высшей формой мышления.

Ценность критического мышления понять несложно.

Это хорошая защита от безумных и непродуманных идей и всех тех, кто смущает общество таинственными полетами фантазии.

Когда вы собираетесь строить мост или предлагаете новую программу всеобщего благосостояния, неплохо, если рядом окажется кто-то, кто бросит на вашу затею критический взгляд.

Критическое мышление в политике привело к тому, что большинство людей начинает считать ее абсурдом. Все, что предлагает противоположная партия, является бессмыслицей — и наоборот. Это на самом деле не заслуживает доверия, и людям хотелось бы другого, более конструктивного и уравновешенного подхода. Page 82

84

О Эдвард де Боно

Мы склонны забывать также, насколько легким может быть критическое мышление.

Если девяносто пять процентов идеи обоснованы, а пять сомнительны, мы сосредотачиваемся на этих пяти процентах. Поступай мы так для того, чтобы, обратив внимание на неубедительные пять процентов, улучшить идею, это было бы полезным занятием. Но мы сосредотачиваемся на пяти процентах, желая доказать, что если они слабы, то и вся идея ничего не стоит.

Это все равно что признавать негодным замечательный новый дом только потому, что вам не понравились дверные ручки.

Одной из главных проблем с критическим мышлением является его привлекательность для посредственных умов, которые не в состоянии быть конструктивными или творческими.

Если кто-то спроектировал простенький стул, можно раскритиковать этот стул как неинтересный и скучный. Его можно сравнить с тюремным или больничным стулом.

Сказать, что в нем нет ни стиля ни оригинальности.

Если кто-то спроектировал необычный стул, можно раскритиковать его как вульгарный и вычурный.

Все, что нужно критику, — это выбрать позицию, отличающуюся от предложенной, после чего критиковать предложенное, как отличающееся от выбранного критиком. Вряд ли это можно считать выдающимся мышлением.

Еще хуже дело обстоит, когда критик явно не понимает то, что критикует. Изобразить глубокое проникновение в суть дела без малейшего понимания этого дела достаточно легко. Газетные критики занимаются этим постоянно — и некоторые даже бывают избраны в результате «критиками года». Page 83

Почему мы такие тупые? •

85

В большинстве диалогов, которые вел Сократ (а записал Платон), нет никакого позитивного исхода. Сократ просто указывает, что нечто является неправильным. Когда рассерженные слушатели спрашивали у него, что же правильно, если все неправильно, Сократ отвечал, что это не его дело. Его дело — указать на то, что неправильно. Вернемся к аналогии с «передним левым колесом».

Критическое мышление весьма полезно и необходимо для общества. Но является не самым важным аспектом мышления.

Самым важным аспектом является творческое и конструктивное мышление. При помощи обычного суждения вы не сумеете спланировать путь в будущее.

Некогда языкоучение помогло прогрессу человечества — в мышлении, в коммуникации, в письменности.

Сегодня язык прогрессу больше мешает.

Язык — энциклопедия невежества, которая вынуждает нас смотреть на мир устаревшим способом.

Позвольте пояснить, что под «языком» я имею в виду все наши существующие языки, а не концепцию коммуникационной системы.

Хочу пояснить также, что я имею в виду не сотни различных языков, хотя это разнообразие может ограничивать прогресс (их четыреста двадцать восемь в одной только Папуа — Новой Гвинее).

Я говорю об обычном языке, будь то английский, французский или китайский.

Я сознаю, что подобный отзыв возмутит многих людей, которых вполне устраивают богатство, разнообразие и по

лезность языка. Они могут не понять или не захотеть понять то, о чем я пишу. Page 84

86

• Эдвард де Боно

Слова появляются в языке на стадии относительного невежества. И застывают в неприкосновенности.

Потом эти слова влияют на наше мышление. И на наше общение. Хуже того, они влияют на наше восприятие, вынуждая смотреть на мир устаревшим способом.

Простой пример — слово «прибыль». На заре капитализма оно приобрело значения «сверхприбыли» и «эксплуатации». Этот его аспект подчеркивали антикапиталисты и марксисты. Сегодня прибыль нужно понимать как обычную часть делового процесса: для вторичного вложения, привлечения новых инвесторов и т. д.

Язык весьма опасен еще и тем, что объекты, которые кажутся подобными, смешиваются в общую кучу. Если существует одно слово, создавать другие необязательно.

Именно так обстоит дело со словами «проектирование» и «творчество». Ранее я уже отмечал необходимость отделить художественное творчество от идейного. Это реальная необходимость, и она-то и послужила основой для создания словосочетания «латеральное мышление».

Слово «проектирование» — очень важно. Сам процесс важен не менее, чем анализ, но им почти не интересуются. Проектировать — означает сводить воедино вещи, чтобы получить нечто ценное. Что может быть важнее?

Поскольку под «проектированием» обычно понимают модельное, графическое, архитектурное проектирование, самой концепции проектирования не уделяют никакого внимания и как таковую почти не изучают.

Слова «неудача» и «ошибка» имеют реальные значения. Если вы отправитесь покорять Эверест и не доберетесь до вершины, это можно назвать «неудачей». Если машинист не заметит сигнала и дело кончится крушением, это — «ошибка». Ошибкой будет также, если медсестра даст не ту дозу лекарства и повредит пациенту. Page 85

Почему мы такие тупые?

•

87

Если руководитель пускается в новое рискованное предприятие и по непредвиденным причинам не преуспевает, это можно назвать «ошибкой» или «неудачей». «Неудача» влияет на карьерный рост. Поэтому руководители и не желают новых начинаний.

Но между реальной ошибкой или реальной неудачей и «вполне оправданным рискованным предприятием, которое не преуспело по непредвиденным причинам» имеется большая разница. На самом деле руководитель допустил бы ошибку, не занявшись этим предприятием. Иначе очень

нужно слово для обозначения подобной деятельности. Нам очень нужно слово для обозначения «того, как мы смотрим на что-то в данный момент». У слова «восприятие» круг значений слишком широк.

Нам нужно слово для того, что в одной из книг я назвал «логическим пузырем». Имеется в виду тот «пузырь» опыта, информации, оценок и восприятия, внутри которого каждый действует совершенно логично. Во всяком случае, логично для этого человека, но не для тех, кто не понимает, что такое «логический пузырь».

Когда появляется конкретный объект, такой как «компьютер» или «мобильный телефон», мы вполне успешно придумываем новые слова. Но за исключением таких объектов вводить в употребление новые слова очень трудно. Более того, их могут классифицировать как «жаргон» те, кто не понимает, о чем идет речь.

Язык охраняет мир, который мы знаем, но не помогает проектировать мир, который нам нужно знать.

Можно возразить, что умелое обращение с языком позволяет описать любую ситуацию. Это и в самом деле так, но процесс описания неуклюж, и повторить его нелегко. Нам неизбежно понадобится язык высшего порядка, раз новизность кода для сложных ситуаций. Page 86

88

• Эдвард де Боно

Нам может понадобиться кодовое слово, означающее:

«Ты хороший друг, и очень мне нравишься—но иметь с тобой общий бизнес я бы не хотел».

Как-то я прочел, что у эскимосов было подобное выражение, которое значило: «Ты мне очень нравишься, но за тюленем бы с тобой не пошел».

Даже если такого выражения и не было, оно замечательно подходит в качестве иллюстрации.

Язык — это кристаллизация системы знания, суждения и ячеек, которую я уже описывал. Есть слово для друга, есть слово для врага, но нет слова для человека, который может быть и тем и другим.

Язык также страдает от «проблемы крайностей». Небольшое количество чего-то — хорошо; немного увеличенное количество — лучше; еще немного увеличенное — уже не так хорошо; большое количество — плохо; еще большее — очень плохо. Свобода хороша для детей. Но слишком много свободы — это плохо.

Дисциплина хороша, но слишком много дисциплины — плохо. Стоит дать оценку языковой ячейке («хорошо» или «плохо»), как становится очень трудно сказать, в какой момент она оборачивается своей противоположностью.

Из-за этого возникают затруднения в споре, принятии решений и общении. Мы пытаемся решить проблему при помощи прилагательных, таких, например, как «жесткая» дисциплина или «безответственная» свобода, но эффект

далек от удовлетворительного.

Наше мышление обусловлено и загнано в рамки языка, который в силу самой своей природы больше связан с прошлым, чем с будущим. Мы используем общие глупые слова, вроде «свободы», «демократии» и «социальной справедливости», чтобы описать любое поведение, к которому эти слова могут относиться. Page 87

Почему мы такие тупые? •

89

Нам нужны простые способы обращения со сложностью, а не сложные способы обращения с простотой.

Эволюция соответствует нуждам прошлого, но не нуждам будущего.

Эволюция может оптимизировать настоящее и прошлое, но не будущее. Для будущего нам необходимо проектирование.

Язык со временем эволюционирует, чтобы отвечать нуждам настоящего момента. В языке нет такого элемента, который подготавливал бы его к удовлетворению нужд будущего.

Некий человек пережил удар. Не слишком тяжелый. Но очень редкий. Результатом удара явился небольшой умственный дефект. Человек не мог вспомнить названия овощей. И все. Остальное было в полном порядке.

Значение этого крошечного дефекта очень велико. Названия овощей записаны в каком-то определенном участке мозга.

Для чего они нам нужны?

Мы видим предметы — красные, лоснящиеся, круглые. Они помещаются в руку. Под кожурой находится твердый внешний слой, а внутри — мякоть с семенами.

Сказать «томат» — несколько легче.

Другой предмет — цилиндрический, с закругленными концами. Его можно слегка согнуть. Кожура у него темно-зеленая, мякоть внутри белая. Из него делают салаты, агрехи добавляют его в йогурт.

Сказать «огурец» — проще.

Мы используем названия, как простой и удобный способ обозначить то, что на другом языке пришлось бы описывать, возможно, гораздо более сложным образом.

Всякое существующее название имеет, по-видимому, в мозге свою точку размещения. Или «место». Сложные Page 88

90

• Эдвард де Боно

описания, даже если они точны, своей точки размещения не имеют. Это уже не «места», а «путешествия» по местности или во времени.

Мы даем названия овощам, но даем ли их человеческим ситуациям? Существуют такие слова, как «капитуляция», «запугивание», «компромисс», «переговоры» и т. д. Одним словом мы описываем довольно сложные ситуации. Но

встречаются, однако, ситуации и более сложные, для описания которых слова так и не придуманы.

Девочка-подросток попала в беду. Ей нужна помощь родителей, но не нужны обычные проповеди и напоминания «надо было слушаться старших». Объяснять ли ей все это родителям? Или обратиться к «коду "Б" де Боно» и сказать так: «Мама, у меня 8/1»?

Мама знает, что означает «8/1». Если нет, она может заглянуть в книгу кодов. Это значит: «Я в беде и нуждаюсь в вашей помощи, но не хочу проповедей и тому подобного». Оба родителя понимают, какую позицию им следует занять.

Во время переговоров одна сторона может сказать другой: «По-моему, у нас сейчас код 15/6». Это означает: «Мы ходим по кругу. Пока прибыли не возрастут, я не могу пойти на соглашение».

В «Книге кодов де Боно» {Penguin, 2001} предлагаются коды для поездок, переговоров, проектного менеджмента, начала отношений, завершения отношений и т. д. Код «Б» состоит из произвольно выбранных чисел.

Коды становятся международными. Ими может пользоваться человек, говорящий на английском, японском, немецком, русском языке и на языке хинди. Они представляют «интер-язык». Главное их назначение — прояснять сложную ситуацию, как названия овощей избавляют от сложных описаний. Page 89

Почему мы такие тупые?

•

91

Часто употребляемые коды люди запомнят, как запомнят некоторые телефонные номера. Прочие можно будет узнать, заглянув в кодовую книгу или через справочную службу мобильных телефонов.

Кроме всего прочего, коды дадут возможность сообщать другому человеку что-то такое, что иным образом сказать затруднительно или неловко.

В аэропорту Майами вы слышите порой: «Код 13, код 20». Это просьба к человеку под кодом 13 совершить действие под кодом 20. Кодовая система дает возможность публичного обращения без долгих пояснений. Заехав за вами в лос-анджелесский аэропорт, водитель может радировать в главное управление: «Код 9», что будет означать: «Пассажир на месте, отправляемся к месту назначения». Полицейские Нью-Йорка во время поездок на машинах постоянно пользуются кодами. Это сокращает время общения и облегчает объяснения. Так, «код 37-24, Лексингтон» может означать «случай семейного насилия, одна сторона вооружена».

Главным возражением против кодов может быть следующее: «Они не нужны, потому что все можно сказать и обычным языком». Я хотел бы подчеркнуть, что «все можно сказать



зять» — это все-таки не код с точкой размещения в мозге. Другие возразят, что нумерованные коды уродливы. Но так бывает всегда — поначалу. Любителям Энгра и Давида казались уродливыми картины импрессионистов. «Язык кодов неслишком тонок», — скажут трети. Но его можно сделать сколь угодно тонким. На этом языке можно даже писать стихи: некое чувство между этим кодом и тем; это код такой-то, но в нем есть оттенок кода того и другого ит.д. Шекспир был настоящим мастером, а верняк при ветствовал бы коды. Джульетта, разговаривая с Ромео, воспользовалась бы кодом, чтобы выразить свои сложные

Page 90

92

- Эдвард де Боно

чувства: «Я люблю тебя, дорогой, но, боюсь, это не приведет. Нам лучше расстаться». Это код 13/1. Ромео ответил бы ей кодом 13/3, означающим: «Я счастлив тем, что есть. Все хорошо. Благодарю тебя».

Само серьезное возражение может касаться недостатка единообразия в знании кодов. Ими невозможно воспользоваться, если их не знает другая сторона.

Но самые востребованные коды могут стать известными всему миру. Можно всегда иметь при себе карточку с ними. Кроме того, их мгновенную доступность будут обеспечивать мобильные телефоны, компьютеры, электронная почта и т. д.

Нечто подобное появится неизбежно. Нам нужно создавать язык высшего порядка, который помогал бы прояснять сложные ситуации, а не тратить время на упрочение того, что мы уже имеем.

Вдобавок к фиксированным кодам, числа для которых выбраны произвольно, нам требуется еще конструкторский код. Конструкторский код позволяет компоновать между собой разными способами некоторые основные концепции, с тем чтобы передавать сложные значения. Главное — запомнить девять основных концепций.

В «Книге кодов де Боно» предлагаются два кода. Код «Б» — произвольное обозначение числами различных ситуаций в необходимых областях. Код «А» — конструкторский.

Пользуясь конструкторским кодом, отправитель собирает нужное значение при помощи любой комбинации из девяти основных концепций, каждая из которых имеет свой номер.

Номера можно расположить в том порядке, какой указан в книге.

Page 91

Почему мы такие тупые? •

93

Значение их следующее.

7 — указывает на присутствие. Цифра означает, что некий объект существует и является присутствующим и из

вестным.

8 — системная позитивность. Это индикатор общей «позитивности».

3 — человеческий фактор. Цифра означает людей вообще или же конкретных. В простых комбинациях она может означать «я», «мы», «вы», «они» и т. д.

1 — вводный фактор. Цифра может означать «то, с чего мы начинаем» или «существующее положение дел». Вареное яйцо начинается с сырого яйца.

2 — фактор перемен. Это ключевая концепция, охватывающая причины, перемены, следствия, влияния и т. д. Когда некий объект подвергается процессу изменения, в конце это уже не тот объект каким он был прежде.

6 — выпускной фактор. Цифра может означать исход, которого мы достигаем. А также исход, которого хотим достичь, — цель. Короче говоря, «результат».

5 — фактор отсутствия. Некий объект отсутствует. Цифрой пользуются, задавая вопросы. Вы указываете на то, что отсутствует, и запрашиваете этот объект в присутствии. Цифру можно использовать также, прося что-то «переместить». Для решения проблемы порой требуется «перемещение».

4 — фактор системной негативности. Это противоположность «8» как фактору системной позитивности. Цифра — индикатор общей негативности.

9 — временной фактор. В различных комбинациях цифра может означать настоящее, прошлое, будущее и т. д. С ее помощью можно попросить «ускорить» что-то, а также поинтересоваться, когда проект будет завершен, и т. д. Page 92

94

U

Эдвард де Боно

Цифры выбраны соответственно значениям, которые придаются им в различных культурах. В частности, в культуре Китая, который будет основным пользователем кодов. Там цифрам придается очень большое значение, особенно среди кантонцев.

Полные примеры пользования конструкторским кодом («А») приводятся в «Книге кодов де Боно».

Отличать два кода друг от друга можно, используя приставку 00 перед цифрами кода «А».

Я упомянул коды не для того, чтобы их описать, а чтобы показать, какие серьезные изменения могут нам понадобиться для ускорения прогресса. Удовлетворенность нынешними комфортными условиями и рыцарское отстаивание этой удовлетворенности — не лучший способ прокладывать дорогу в будущее.

Можно быть вполне довольным гужевым транспортом, но это довольство не поможет в проектировании автомобиля.

Почему человеческой расе так трудно на самом деле

научиться думать?

Что это за барьеры, которые затрудняют совершенствование нашего мышления?

Почему мы настолько удовлетворены своей довольно слабой мыслительной системой?

Существует много способов сказать одно и то же:

«Если нечто не сломано, не чините его».

«Достаточное — враг лучшего».

У нас удовлетворительная мыслительная система, и представить себе другую, которая была бы лучше, мы не можем.

Наша система узнавания, суждения и ячеек как будто не плохо послужила нам в науке и технологии. То, что она не служила нам столь же хорошо в человеческих делах, мы Page 93

Почему мы такие тупые? •

95

объясняем, скорее, человеческой природой, эмоциями и тому подобным, чем неполноценностью нашего мышления. Наша система очень хороша также в умении себя защищать.

Эта система требует, чтобы, прежде чем предлагать какие-то изменения, мы доказали, что она не является «правильной». Если она не «неправильна», никакие изменения не нужны. И это очень трудно — доказать в пределах существующей системы, что наше нынешнее мышление хотя и превосходно, но не отвечает требованиям; оно хорошо для анализа прошлого, но не для проектирования будущего.

Очень трудно сдвинуть с места удовлетворенность и самодовольство.

Эволюция производит род, который приспособлен к одним условиям проживания, но не слишком преуспевает в других.

Наше мышление эволюционировало сперва для того, чтобы удовлетворять в Средние века нужды церковников, а потом — чтобы защищать стабильность общества. Оно изначально не было предназначено для обращения с быстро изменяющимся миром, который нуждается в проектировании не меньше, чем в суждении.

® ® ®

Наши образовательные системы стоят на позициях Средневековья. Два самых важных предмета — созидание ценностей и мышление — в них не преподаются.

В Британии молодые люди, закончив школу, знают имена жен Генриха VIII и дату Утрехтских переговоров. Что, конечно же, очень важно. Те же молодые люди понятия не имеют, как работает угловой магазин на их улице. Они не знают точно и непосредственно, каким образом создаются Page 94

96

• Эдвард де Боно

общественные ценности — при помощи политики, бизнеса,

полиции, добровольческих организаций и т. д. Но, закончив школу, они начинают участвовать в созидании ценностей для самих себя (как предприниматели) и для общества. В Европейском Союзе двадцать пять процентов школьного времени отведено на изучение математики. Большинство людей в обычной жизни пользуются не более чем тремя процентами полученных в школе математических знаний.

В защиту времени, тратящегося на математику, имеют ся три аргумента.

Первый аргумент — она существует, поэтому мы ей обучаем.

Второй аргумент — ребенок, когда вырастет, может захотеть стать ракетостроителем, и поэтому ему нужна математическая база. Мы могли бы также обучать его и вокалу на тот случай, если он захочет стать оперным певцом. Математические знания, которые требуются в ракетостроении, ученик может получить во время специализированного курса.

Экзаменационные требования по математике при поступлении на многие университетские факультеты — совершенно нереальны, что заставляет многих молодых людей выбирать предметы полегче, без математики, такие как юриспруденция, средства массовой информации и т. д.

Третий аргумент — математическая дисциплина тренирует «разум». Может быть, тренирует, а может, и нет. Но если это и вправду является целью, так ведь существуют и другие, более действенные способы тренировки разума, которые превосходят математические «игры». Если девять десятых процентов ошибок в мышлении — результат ошибок восприятия, нам в таком случае следовало бы тратить гораздо больше времени на усовершенствование восприятия. Page 95

Почему мы такие тупые? •

97

Так мы приходим ко второму предмету, которому не обучают. Самому главному из всех — мышлению. Для человека нет ничего важнее, чем способность мыслить.

Мышление изменяет эмоции. Мышление изменяет поведение. Мышление укрепляет ваше чувство собственного достоинства и уверенность в себе — вы способны править миром, вместо того чтобы плыть по воле волн.

В некоторых школах сейчас начинают учить мышлению.

В некоторых школах учат «критическому мышлению», которое хотя и ценно, но устарело и совершенно не отвечает требованиям. Нам необходим практический навык мышления, а не рассуждения о том, что происходит во время мышления. В очень малое число стран, где мышление уже стало обязательным курсом обучения, входит Венесуэла. Европа сильно отстает. Обогнать Европу и США в этом отношении вскоре может Китай.

Кроме того, остаются еще университеты — с их акцен

том на эрудированности, истории и прошлом.

В каждом городе есть рестораны, которые открываются и закрываются в строгом соответствии со спросом. Происходит ли то же самое с университетскими факультетами? Почему ни в одном университете мира нет факультета мышления или кафедр мышления? (После того, как была написана эта книга, меня сделали профессором мышления в университете Претории. И в Аризонском университете развития технологии тоже. А в Дублинском городском университете меня сделали профессором конструктивного мышления.) Потому что это неважно. Потому, что это не возможно сделать. Потому, что это уже сделано под другим названием.

Обратимся к философии. Вначале философия пыталась исследовать мышление, но завершилось это вскоре созданием «игры логики». Что весьма ценно, но, как я уже Page 96

98

• Эдвард де Боно

подчеркивал в этой книге, является всего лишь одним аспектом практического мышления. На самом деле для повседневного мышления логика гораздо менее важна, чем восприятие.

Затем философия занялась анализом значений, анализом концепций и прочими словесными играми. Практическая польза их не всегда заметна. Я сомневаюсь, что обучение философии (или какому-то ее аспекту) позволило бы увеличить уровень занятости среди безработной молодежи в пять раз (как увеличило его обучение мышлению). Говорю это не с целью принизить значимость философии, которая нужна и полезна для общества, а с целью подчеркнуть, что между философией и практическим обучением мышлению как навыку существует большая разница. Осознание молодыми людьми своих ошибок — всего лишь малая часть мышления.

Психология не занимается развитием непосредственных навыков мышления. Описательные аспекты психологии сильно отличаются от необходимых нам проектирующих аспектов. Психология занята описанием того, что происходит, а не заставляет происходить.

Университеты вообще в каком-то смысле не дают обществу просвещаться. Не дают также и развиваться мышлению, поскольку все вопросы из этой области рано или поздно оказываются переданными на их рассмотрение.

Человеческий прогресс замедляет сама природа этих «блокирующих» систем.

Пресса, возможно, является единственной областью общественной жизни, где преступность поддерживается, санкционируется и даже одобряется. Вините в этом демократию, так как ни один политик не рискнет выступить против прессы. Вините в этом демократию, так как необходимость свободной прессы Page 97

Почему мы такие тупые? •

99

освободила прессу от всякой необходимости нести ответственность.

Опрос, проведенный в Британии, показал, что пятьдесят шесть процентов молодых людей прессе не доверяют. Это тревожный сигнал. Некоторое недоверие со стороны старшего поколения, имеющего гораздо больший опыт общения с прессой, еще можно было бы понять. Но для молодежи, с ее готовностью принимать мнение авторитета, цифры на самом деле поразительные.

Пресса себя расценивает как несущую обществу «истину» и «достоверные сведения». Но большинство людей ее такой уже не считают.

Британская же пресса, по мнению многих, — самая бесчестная среди прочих. Мне говорили об этом жители разных стран.

Это не означает, что вся британская пресса нечестна — нечестны ее отдельные представители. Но удивительно то, что британская пресса даже как будто гордится своей нечестностью.

Недавно некий молодой журналист опубликовал в газете *Guardian* интервью сомнительной. Многие сочли это интервью довольно нечестным. И запись, которую я сделал во время разговора, свидетельствует о том, что мне приписываются слова, которых я на самом деле не говорил. Подробности можно узнать на сайте [www.mediadishonesty.com](http://www.mediadishonesty.com).

Подобные интервью стали сейчас распространенным явлением. Но, что довольно странно, журналист, о котором идет речь, был объявлен «молодым журналистом года» отчасти благодаря именно интервью такого сорта.

Я должен признать, что иногда то, что кажется на первый взгляд нечестностью, на самом деле является просто глупостью.

Другого британского журналиста объявили «критиком Page 98

100 L1 Эдвард де Боно

года». Впоследствии он написал на книгу рецензию, которая казалась на первый взгляд нечестной, но объяснялась полнейшим незнанием того предмета, о котором критик рассуждал. Нечестность заслуживает порицания, но о глупости можно только сожалеть.

О подобных предметах следует писать, только исходя из личного опыта.

Как ни важны эти недостатки и нечестность прессы, есть на самом деле претензии к ней и посерьезнее.

Единственное мышление, отличающееся от повседневного или связанного с работой, доступное большинству людей, — это то, которое предлагает пресса. Пресса могла бы сделать замечательный вклад в развитие общества, улучшив свое мышление. Вместо этого читатели получают лишь пропаганду, грубую полемику, сенсации и очень избирательное восприятие. Среди журналистов порой встре

чаются неплохие мыслители, но они, похоже, не в состоянии оказать какое-то влияние на остальных.

Другие средства массовой информации, такие как радио, телевидение, кино и т. д., несут в себе как будто меньше опасности. Они представляют обществу людей и их взгляды непосредственно, не так, как это делают журналисты, избирательно воспринимая и обрабатывая материалы в зависимости от злобы дня. По моему опыту, честнее всех — радио. Возможно, потому, что радио всегда старалось быть честным. Весьма сомнительно, чтобы к этому стремились когда-нибудь газетные журналисты.

Если мы предпочитаем не придавать значения какому-то объекту, в глазах общества этот объект значения не имеет.

Люди тем не менее вправе делать собственный выбор.

То, что общество предпочитает принять, становится для этого общества важным. Page 99

Почему мы такие тупые? •

101

В Финляндии на площадях и улицах установлено много жество памятников архитекторам. Эта страна славится на весь мир своей архитектурой.

В Париже стоят памятники мыслителям и философам.

Французы гордятся своим философским влиянием на мир.

В Лондоне большинство памятников установлено в честь воинов и генералов, ибо это было важно для поддержания британской империи.

В Британии система узнавания изрядно политизирована. Если вы вкладываете деньги в партию, стоящую у власти, вас награждают. Если вы отличаетесь в футболе, крике или поп-музыке, вы получаете признание, потому что это нравится избирателям. Истинный же критерий заслуг более суров. Сколько подобных «вкладов» выдержат проверку временем на протяжении хотя бы десяти лет?

Говорят, страна получает то правительство, которого она заслуживает. Столь же верным будет сказать, что страна получает только тех талантливых людей, которых она в состоянии признать.

Группа преподавателей из Южной Африки составила список из двухсот пятидесяти людей, сделавших наиболее существенный вклад в прогресс человечества за всю историю. Мне сказали, что я попал в этот список за мой вклад в развитие мышления. Хотелось бы знать, сколько в этом списке спортивных звезд и рок-певцов?

Много лет назад Международный астрономический союз назвал мою честь малую планету. Это было сделано по просьбе Европейского творческого сообщества, члены которого включили меня в список людей, оказавших на них наибольшее влияние.

Кажется, я вхожу еще в число пятидесяти человек, которых консультант компании Accenture считает самыми влиятельными в области делового мышления. Page 100

• Эдвард де Боно

Много ли все это значит? Само по себе — не много. Но до тех пор, пока мышление не будет признано ключевым фактором человеческого прогресса, большого прогресса мы не дождемся.

К настоящему времени количество людей, которые начинают понимать важность усовершенствования нашего мышления, увеличилось и продолжает расти.

Резюмируя, можно сказать, что наша существующая система мышления очень хороша в анализе, суждении и узнавании.

Эта система ищет «истины».

Нам нужно развить значительноулучшенное мышление — для творчества и проектирования. Это мышление будет искать «ценности».

Вы можете анализировать прошлое, но должны проектировать будущее.

Я вынужден вновь прибегнуть к аналогии, которую так часто упоминал в этой книге: переднее левое колесо автомобиля может быть совершенно замечательным, но одного его — недостаточно.

Существующая система мышления может быть совершенно замечательной — она себя, конечно, таковой и считает, — но для дальнейшего прогресса ее недостаточно.

Суждение, узнавание и истина хороши для объяснения «того, что есть». Но не годятся для проектирования «того, что может быть».

Для начала, наше существующее мышление не предоставляет нам возможности развивать творческие способности. В результате мы полагаемся на случайное творчество и случайных творческих людей.

Из-за нехватки творческого навыка мы вынуждены полагаться на постепенную эволюцию, которая сформирует наши идеи и наши установления. Это медленный и неэффективный процесс. Page 101

Почему мы такие тупые? •

Мы не можем подвергать сомнению существующие концепции, для того чтобы развивать лучшие. Но для создания лучшей концепции не нужно доказывать, что предыдущая была неправильной.

Поскольку мы слабы в творчестве, мы так же слабы в проектировании. Без проектирования мы неспособны использовать все возможности, которые предоставляют нам технологические, демографические и культурные перемены. И поскольку мы слабы в проектировании, мы неспособны проектировать новые ценности и новые способы их производства.

Таким образом, существуют важные вопросы, которые наше существующее мышление попросту не может разре



шить.

Далее, внутри существующей системы имеются дефекты. Такие как проблема с «ячейками» и «категориями», что ведет к дискриминации, гонениям и войнам и изрядно затрудняет также разрешение конфликтов.

Существует еще проблема языка и его несоответствия требованиям. Язык — энциклопедия невежества, вынуждающая нас воспринимать мир устаревшим способом. Нам очень нужны новые слова. Нужен также язык высшего порядка для описания сложных ситуаций. Существующее мышление основной акцент делает на логику. Но почти все ошибки нашего мышления зависят от восприятия. Относительно восприятия мы и вовсе никогда ничего не предпринимали.

Далее, у нас имеется дискуссия — грубый и примитивный способ исследования объекта, который состоит главным образом в доказывании собственной правоты и неправоты противника. Если противник оказывается слаб в аргументации, вы выигрываете спор и оказываетесь «правы». Хотя на самом деле можете быть далеко не правы. Page 102

104

• Эдвард де Боно

«Параллельное мышление» — гораздо лучший способ исследования объекта.

Бокал может замечательно подходить для вина, но не годиться для горячего чая.

Как возникла существующая система мышления?

У первобытных людей имелась, вероятно, четкая система узнавания: это хорошо — это плохо. К ней могла позднее прибавиться система наименований — для сообщения друг другу, где таится опасность, а где можно найти еду. Для коммуникации нужны были также совместные действия.

Перейдем к древнегреческим мыслителям, которые сделали столь замечательный вклад в развитие человеческого мышления. Ввели, например, очень важную концепцию «гипотезы», ключевую для науки.

Вклад великой троицы был великолепен — система категорий, узнавания и «логических игр». Все это сохранилось до сегодняшнего дня и постоянно используется.

После Средневековья наступила эпоха Возрождения, когда в Европу вернулось через Испанию греческое и римское мышление. И вместо того, чтобы слепо следовать догмату, люди начали мыслить сами.

За образование, интеллектуальную культуру и мышление тогда почти полностью отвечала церковь. На нее работало большинство умнейших людей того времени. Церкви были не слишком нужны творчество и проектирование. Зато очень важными для нее были «истина» и средства эту истину показать. В результате акцент был сделан на дискуссии, помогавшей доказывать неправоту еретиков.

Восприятие было не настолько важно, как логика, потому что церковное мышление предлагало «исходные концепции». Они были вопросом веры, а не опыта. Поэтому восприятию внимания уделялось мало. Page 103

Почему мы такие тупые? •

105

Так что же меняется сегодня?

Главное изменение — впервые в истории мы можем пойти дальше слов и описаний и заняться исследованием поведения информационной системы самого мозга. Это означает, что мы можем понять сущность творчества и спроектировать творческие инструменты. Это означает, что мы можем понять, как образуются паттерны.

С этим изменением связано еще одно — мы можем понять восприятие (паттерны) и его огромную важность. Мы начинаем понимать, что восприятие является практически самой важной частью мышления. Следовательно, мы можем проектировать инструменты для его усовершенствования.

Поскольку мы начинаем понимать важность химических препаратов мозга, мы можем проектировать процессы, такие как параллельное мышление «Шести Шляп», где разные способы мышления отделены друг от друга.

Еще одно изменение — все больше людей начинают понимать важность «проектирования». Нам необходимо учиться проектировать пути в будущее, а не заниматься обычным решением проблем и ожиданием прогресса, осуществляемого эволюцией.

Нам необходимо проектирование для того, чтобы наилучшим образом использовать происходящие изменения. Суждения недостаточно. Суждение годится для принятия или отрицания чего-то, но не для проектирования способов производства ценностей.

Наконец, возрастая опыт использования новых методов мышления (программы CoRT, латерального и параллельного мышления), концепции и ценности менялись, но основной метод мышления оставался неизменным. Page 104

106

• Эдвард де Боно

лельного мышления) свидетельствует, что они и эффективны и практичны.

Нет больше причин жаловаться на несоответствие требованиям традиционного мышления. Мы можем изобретать и использовать все новые и новые методы.

ИТАК?

ИТАК - ЧТО?

ИТАК, ЧТО НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ?

ИТАК, ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ?

ИТАК, ЧТО БУДЕТ СДЕЛАНО?

1. Необходимо понять, что мышление — самый главный

человеческий навык. Качество нашего будущего зависит непосредственно от качества нашего мышления. Это требует должного признания.

2. Мышление — навык, которому можно учить, учиться и который можно совершенствовать. Дело не в интеллекте. Бывают очень умные люди, которые являются плохими мыслителями, как бывают и менее умные, являющиеся мыслителями хорошими. Связь между мышлением и интеллектом подобна связи между лошадиными силами автомобиля и мастерством водителя. Можно иметь самый мощный автомобиль и водить его плохо, а можно иметь менее мощный, но водить хорошо.

3. Навыку мышления можно обучать людей любого возраста, любых способностей, происхождения и культуры. Я обучал мышлению четырехлетних детей (в Сингапуре, в школе Лоу) и девяностолетних стариков (в университете Рузвельта). Я обучал мышлению нобелевских лауреатов и подростков с синдромом Дауна. Я обучал мышлению глав корпораций. Мои коллеги, такие как Сьюзен Маки, обучали мышлению неграмотных южноафриканских шахтеров. Другие, в частности Норман Демайо, обучали заключенных — и добивались очень хороших результатов. Page 105

Почему мы такие тупые? •

107

4. Мы не обсуждаем философию мышления и не анализируем его природу.

Нам нужны простые, практичные инструменты, которыми можно пользоваться в повседневной жизни. У молодых людей это укрепляет веру в собственные способности. Не мешали бы такие инструменты и демократии.

5. Изобретенные мною новые методы прошли основательное испытание в реальном мире. Тем не менее они — только начало, и, когда мы воспримем «мышление» всерьез, сделано будет гораздо больше. Существует программа CoRT, которую используют в школах по всему миру. Она совершенствует восприятие. Существуют инструменты латерального мышления, которые позволяют сделать творчество сознательным процессом.

Ими пользуются в бизнесе и во многих других организациях, так же как в школах и университетах. Создан метод «Шести Шляп», параллельного мышления, который дает возможность исследовать объект гораздо лучше, чем традиционная дискуссия. Им пользуются все чаще и чаще. Создан метод «течения» для отображения разного вида восприятий. Создан метод «Шести пар обуви образа действия» — для определения нужного вида деятельности. А также метод «Шести медалей оценки» — структура для исследования ценности. Созданы коды для прояснения сложных ситуаций. Но сделать нужно гораздо больше.

6. Необходимо провести различие между художественным творчеством и идейным. Творчество, подразумеваю

щее генерирование идей, является навыком мышления, которому можно научиться при помощи методов латерального мышления. Ему нужно учиться — как обязательной части мышления в целом.

7. Необходимо понять, что большинство ошибок обычного мышления — это ошибки не логики, а восприятия Page 106

108

• Эдвард де Боно

(см. работы Дэвида Перкинса). Это очень важно, поскольку умение избегать логических ошибок не оказывает большого влияния на восприятие.

8. Изменения в восприятии разительно повлияют на эмоции и поведение. Применение логики такого эффекта не даст.

9. Важнее всего понять, что наши традиционные методы мышления, основанные на анализе, суждении, узнавании, ячейках, категориях и логике, совершенно замечательны. Замечательны, но не соответствуют требованиям.

10. Необходимо понять, что мышление, подразумевающее выяснение «того, что есть» (истины), — это не то же самое, что мышление, подразумевающее создание «того, что может быть» (ценности).

11. Мне хотелось бы, чтобы мышление стало обязательным курсом обучения во всех школах, по всему миру. Пока образовательная система его не введет, она будет продолжать губить две трети талантливых людей. Молодые люди, не преуспевающие в учебе, закончив школу, чувствуют себя глупцами, которые ни на что не способны. Но они в самом деле могут быть прекрасными мыслителями — если дать им шанс.

12. Критическое мышление является важной частью мышления и должно играть свою роль. Но обучать только ему одному — недостаточно. Суждение не обладает никакой конструктивной силой.

13. Мне хотелось бы, чтобы в каждом университете были факультет «мышления» и кафедра «мышления». Они должны быть практическими по своей сути — и отделенными от философии и психологии.

14. Как в школах, так и в университетах обучение «проектированию» должно занять гораздо более достойное Page 107

Почему мы такие тупые? •

109

место. Анализа, суждения и критики для прогресса недостаточно.

15. Мне хотелось бы, чтобы конструктивный и творческий ум оценивали выше критического ума.

16. Мне хотелось бы, чтобы метод параллельного мышления «Шести Шляп» использовали на деловых совещаниях, в суде (на заседаниях присяжных) и даже в парламенте. Его нужно вводить в употребление в школах вместо обыч

ной «полемики».

17. Перед любыми переговорами необходимо проводить «проектные» совещания. Цель таких совещаний — создание новых альтернатив, новых возможностей, новых концепций и новых путей в будущее. После них появляется гораздо больше тем для обсуждения на переговорах. Во время переговоров выдвигать новые идеи очень сложно, потому что их немедленно воспринимают как позиции, выгодные той стороне, которая их предложила. Во время «проектного» же совещания их просто высказывают, не требуя воплощения. Такие совещания явно очень нужны в ситуациях, подобных той, что сложилась на Ближнем Востоке.

18. Существует реальная необходимость создания Всемирного Центра Нового Мышления, который взял бы на себя те мыслительные функции, какие никогда не возьмет представительная организация, вроде ООН. Этот Центр генерировал бы новые альтернативы, возможности и концепции, способствующие проектированию путей в будущее. Центр проводил бы и помогал организовывать «совещания в духе нового мышления» по любым спорным вопросам. Он участвовал бы в разрешении конфликтов. Такой Центр ныне учреждается на Мальте, в одном из старинных зданий, принадлежавших некогда мальтийским рыцарям. Page 108

11 0

LI

Эдвард де Боно

19. Наконец-то — впервые в истории — мы можем пойти дальше описаний и игр со словами и представить себе человеческое мышление как поведение мозга. Мозг, как самоорганизующаяся информационная система, позволяет поступающей информации организовывать себя в «паттерны». Они весьма полезны и позволяют нам жить в сложном мире. Паттерны также определяют и выбирают восприятие. Они «асимметричны», что делает возможными юмор и творчество.

20. Все ценные творческие идеи задним числом оказываются «логичными». В асимметричной системе это не означает, что с помощью логики к таким идеям можно было прийти изначально. Это необходимо понять.

21. История важна для общества, но «проектирование» важно для него не менее. Университеты же уделяют значительно больше времени первой, чем второй. Требуется установить равновесие. Мы должны жить в будущем, а не в прошлом.

22. Средствам массовой информации, в частности прессе, следовало бы играть гораздо более конструктивную роль в развитии у общества навыков мышления. Предлагаемый ими пища для ума — постоянных придировок, критики и периодической лжи — может быть недостаточна. Эта пища

может быть и вовсе не тем, чего хотят читатели.

23. Американский педагог Уильям Максвелл, который обучал моим методам в школах на Фиджи, основал Международную конференцию по мышлению. С годами она все более разрастается и пользуется все большим успехом. То, что подобная конференция появилась так недавно, является показателем общего пренебрежения «темой» мышления.

24. Нам нужно быть осторожнее с «истиной», которой можно оправдать почти все. Существуют истины, логичеPage 109

Почему мы такие тупые?

•

111

ски основаны на произвольном восприятии, допущении или мнении. Существуют «игровые» истины, которые человек устанавливает сам, создавая игру, и просит принять остальных. Существуют «круговые истины» — движение по кругу обратно к исходной точке, истинность которой никем не была доказана.

25. Нам нужно быть осторожнее с языком, который загоняет нас в рамки прежнего восприятия, нуждающегося в изменении. Не следует бояться его авторитета. В нем полно пробелов, которые совершенно необходимо заполнить новыми словами. Существующие слова объединяют по смыслу вещи, которые на самом деле являются разными (творчество — один из примеров).

26. Требуется знать все новые процессы мышления. Наш существующая система мышления ни когда не позволила бы, к примеру, процесса «провокации». Провокация тем не менее является математической необходимостью в любой самоорганизующейся системе (такой как мозг). Провокация породила новое слово «по» — для обозначения процесса. Провокация породила новый мыслительный процесс — «движение», при котором мы исследуем идею не для того, чтобы вынести суждение, а для того, чтобы найти в ней «движение вперед».

27. Однажды я написал для Бразилии книгу «Руководство по позитивной революции» (Penguin, 1992). Суть ее заключалась в том, что, совершая конструктивные действия, нового добиться легче, чем выступая против старого. Мне говорили, что теперь в этой стране каждому поступающему в школу ученику руководство выдает экземпляр моей книги.

28. Будучи председателем совета организации «Молодой предприниматель Европы», я видел, сколько удовольствия получали молодые люди, ставя перед собой задачу Page 110

1 1 2

•

Эдвард де Боно и решая ее. Чувство достижения значило для них больше,

чем суждение учителя. Задачи, которые они перед собой ставили, заключались в открытии и поддержании мини-бизнеса. Мне кажется, что эта потребность в действии и достижении может распространяться не только на бизнес. Поэтому учреждаю новую организацию, Young Energy for Action and Help (YEAH) («Энергия молодых для действия и помощи»). Там я буду предлагать молодым людям создавать небольшие команды. Команды должны будут выбирать себе задачу — помочь другим или выполнить проект. Сначала они «обдумают», как это сделать, а потом примутся за работу.

29. Нам действительно нужен язык высшего порядка для описания сложных ситуаций. Первым шагом в этом направлении являются два кода, которые я предложил. Я сознаю, насколько трудно бывает поначалу принять что-то, настолько радикальное. Но для прогресса это необходимо.

30. Мой брат Питер провел прекрасную работу, обучая моим методам в столь разных местах, как Сибирь, Китай, Аргентина и Доминиканская Республика. О силе простого мышления узнают все больше и больше стран.

31. Весьма полезным средством сообщения становится Интернет. С моими работами вы можете непосредственно ознакомиться на двух сайтах — [www.edwarddebono.com](http://www.edwarddebono.com) и [www.edwdebono.com](http://www.edwdebono.com).

32. Возможно, важнее всего — суметь понять тот факт, что самоорганизующиеся системы достигают «точек равновесия». Любая попытка выхода из таких точек кажется поначалу негативной — поэтому мы стараемся оставаться в них. Но мы должны быть готовы отринуть их удобство и привлекательность. Существует много концепций, процессов и установлений, которые можно основательно усовершенствовать — если мы готовы в них усомниться. Наша Page 111

Почему мы такие тупые?

•

113

традиционная манера мышления — всего лишь один из примеров.

33. Я надеюсь, что хотя бы некоторые из людей, прочитавших эту книгу, не встанут в оборонительную позицию. Не бросятся на защиту нашего традиционного мышления и языка, полагая и то и другое совершенным и не подлежащим критике. Тем, кто начнет обороняться, эта книга даст всего лишь возможность еще раз поупражняться в традиционном мышлении. В любом случае я объяснил, что, как ни хороши наши существующие привычки, нынешним требованиям они не отвечают.

34. Важно заметить, что методы, предложенные в этой книге, работают в реальном мире с большой отдачей. Вопрос, будут они работать или нет, уже не стоит. Они работают.

ЧТО ЖЕ ДАЛЬШЕ?

ВОЗМОЖНА ЛИ КАКАЯ-ТО ДРУГАЯ СИСТЕМА  
МЫШЛЕНИЯ?

СУМЕЕТ ЛИ СПРАВИТЬСЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
МОЗГ С СИСТЕМОЙ, ОТЛИЧАЮЩЕЙСЯ ОТ ТОЙ,  
КОТОРАЯ У НАС ЕСТЬ СЕЙЧАС?

Когда предлагается нечто новое, возникают трудности  
разного порядка.

Нечто новое сравнивают с тем, что уже существует, и раз-  
личие обычно кажется негативным. Как это было, напри-  
мер, с художниками-импрессионистами, о чем говорилось  
ранее.

Те, кто уверен в совершенстве «того, что есть», не видят  
нужды в чем-то новом.

Те, чьи знания и авторитет связаны с существующей  
системой, не хотят рисковать ими, пробуя новое.

Присущи также определенные неудобства и неловкость  
и переходному периоду. Когда все узнают и начинают Page 112

Одной из проблем, связанных с нашей традиционной  
системой ячеек и суждения, является то, что объект нахо-  
дится либо в ячейке, либо вне ее. Находясь в ячейке, он  
принимает все характерные черты, свойственные ячейке.  
Ранее был приведен пример — «друг» и «враг». Что  
можно сказать о том, кто, в общем-то, друг, но способен од-  
нажды стать врагом? Что можно сказать о том, кто являет-  
ся довольно сомнительным другом?

Если бы вместо ячеек у нас имелось два полюса, дело об-  
стояло бы иначе. Один из полюсов был бы «дружеским»,  
другой — «вражеским». Кто-то из людей мог бы оказаться  
в центре между полюсами, кто-то — ближе на одну треть к  
вражескому полюсу. Смысла в этом было бы больше, но  
смогли бы с такой системой справиться мозг и язык?

После некоего фильма «красоту» стало принято оцени-  
вать по десятибалльной шкале. Одну девушку оценивали  
на девять баллов, другую — на семь. Точно так же можно  
было бы оценивать человека и по дружеской шкале — од-  
ного на девять, другого на семь. Оставалось бы только га-  
дать, что подразумевают недостающие три балла — безот-  
ветственность или «враждебное поведение».

После двухполюсной системы мы могли бы прийти к сис-  
теме с несколькими полюсами. Создать нечто вроде контур-  
ной карты ситуации в соответствии с наличествующими  
различными ценностями. С этим мог бы справиться компь-  
ютер — но сумеет ли человеческий мозг? Будь вычерчена  
такая контурная карта, мы «текли» бы, как вода, — в самом  
использовать нечто новое, его ценность становится оче-  
видной. Но до этого момента в ней можно сомневаться.

Это относится к предложенным мною кодам.

114

• Эдвард де Боно Page 113

Почему мы такие тупые?



При оценке произведений искусства студентов часто просят смотреть не на «вещи» на картине, а на пространство между вещами.

При нашем мышлении мы обычно смотрим на «вещи», а потом пытаемся увидеть связи между ними. Можно представить себе такой тип мышления, при котором мы сначала смотрим на связи, а потом на наличествующие вещи. Это означало бы сосредоточение на «ценностях», а не на вещах. Далее мы пытаемся понять, каким образом можно произвести ценности, и тогда уже смотрим на вещи. Такой порядок действий приближается к процессу проектирования, который очень важен.

Нас всегда учили стремиться к точности и конкретности. Но это не всегда то, что нужно. Сама неопределенность общей концепции предлагает гораздо больше, чем конкретность узкой идеи. Один из секретов правильного мышления — способность обращаться с общими концепциями.

Когда детей просят спроектировать процесс или механизм, способный что-то производить, они предлагают не большую панель с кнопкой. Под кнопкой написано: «Нажмите, и все будет сделано». Общая концепция здесь — это уход от необходимости предоставления деталей. Общие концепции следовало бы использовать в качестве «производителей», порождающих более узкие концепции, которые в свою очередь порождают множество конкретных идей (метод «веера концепций» в латеральном мышлении).

естественном направлении, которое стало бы линией нашего поведения. Page 114

Наш язык нуждается в весьма неопределенном слове, которое означало бы: «Вещь, которая нужна сейчас». Хирург говорит: «Мне нужно что-нибудь, чтобы соединить края раны». Это «что-нибудь» может оказаться кетгутом, скобками, клеем, зажимами и т. д.

Можно пользоваться словом «что-нибудь», но это не удобно. Мы вынуждены говорить: «Что-нибудь, что нам нужно, должно быть надежным, дешевым, стерильным, перемещаемым, эстетичным, прочным и т. д.» А могли бы сказать одно слово, например, «нужность»

1

, что означало бы:

«То, что нужно в данный момент». После чего мы сказали бы: «Нужность должна быть простой в употреблении и перемещении; должна быть прочной, но легкой; а также стерильной и т. д.»

Сказав «нужность», мы описываем формулы. Потом ищем то, что подойдет к этой дыре, в точности, как в детских играх, где ребенок должен вложить в отверстие

предмет соответствующей формы.

«Нужность — это то, что некоторым читателям следует понять ценность этой книги и присоединиться к моему крестовому походу за улучшенное мышление».

«Нужность — это то, что налогоплательщикам следует непосредственно видеть пользу от дополнительного налога. Еще одна нужность — налогоплательщик должен иметь возможность выбрать область, куда направить налог. Общая нужность — польза налога должна быть очевидной для всех».

На первых порах, пока мы еще пользуемся словами «нужда» и «что-нибудь», слово «нужность» может казаться

1

Requiron — авторское словообразование от «require» (требовать, нуждаться). — Примеч. перев.

116

•

Эдвард де Боно Page 115

Почему мы такие тупые?

•

117

Сила системы возможностей в мышлении вообще недооценивается. Мы сознаем огромную важность гипотезы для науки, но при этом чутьли не извиняемся за нее. Даже стандартный подход Поппера имеет свои изъяны. Если вы рассматриваете данные, касающиеся одной, наиболее разумной, гипотезы, вы имеете всего одну перспективу. Следовало бы рассматривать по меньшей мере две гипотезы, даже если вторая кажется менее разумной.

Мы торопимся с оценкой чьего-то мнения или восприятия, как «правильного» или «неправильного». Мы не готовы придержать это мнение, как «возможное», и впоследствии рассмотреть, при каких обстоятельствах или условиях оно может приобрести смысл. Ячейкой, в которой хранится «возможно», пользуются гораздо реже, чем ячейками «да» и «нет».

Концепция провокации обнаруживает «будущую ценность» утверждения, противопоставляя ее обычной «прошлой ценности».

Общей тенденцией в мышлении постепенно становятся «проектирование» и «ценности», а не привычные «суждение» и «истина».

Тем не менее необходимо проектировать типы и инструменты «человеческого» мышления, которые будут просты и эффективны. Со сложным мышлением будут справляться компьютеры, как справляются они с математикой, но людям всегда нужно будет учиться мыслить более конструктивным образом, чем в настоящий момент.

Кодовая система открывает новые, зачаровывающие возможности в области мышления и ментальных процессов. Корявым и излишним. Однако со временем, по мере при

118

• Эдвард де Боно

«Годикс» — это наука о траекториях и паттернах.

Отрицание концепции причины и следствия: ибо то, что «б» следует за «а», не означает, что «а» является причиной «б».

В конце этого раздела я собираюсь добавить к уже имеющимся знакам пунктуации еще один. Этот новый знак предусматривает функцию, ранее не предусматривавшуюся.

Слово «годикс» — от греческого «дорога». Годикс — наука о траекториях, или паттернах, и дорогах.

Если вероятность сделать следующий шаг в каком-то одном направлении больше, чем в другом, возможен паттерн.

Выплыветеналодкевнизпореке.МинуетегородА.Несколько позже минуете город Б. Это случается каждый раз, когда вы плывете вниз по этому участку реки. Город Б следует за городом А. Вопросы о том, является ли город А «причиной появления» города Б, не возникает.

Вы идете по деревенской улице к железнодорожной станции. Минуете Генри, мясника, — его магазинчик расположен по правой стороне. Потом проходите газетный киоск Джонса. Далее — универсальный магазин, затем — аптеку. Последовательность всегда одна и та же.

Любое слововязкиимеетсмыслишьпотому,чтоодна буква следует за другой в установленном порядке. В слове «кот» буква «о» следует за буквой «к». «Т» следует за «о».

Правописание всегда остается одним и тем же.

Куколка превращается в прекрасную бабочку. Яйцо превращается в цыпленка. Юность переходит в зрелость. Одно неизбежно следует за другим. Горячий чай в чашке становится холодным. Все эти процессы имеют одинаковое свойство «последовательности». Page 117

Почему мы такие тупые?

•

119

Для описания подобных процессов мы можем использовать разные слова:

...за«А» следует «Б»,

...«А»ведет к «Б»,

...порядокследования—от «А» до «Б»,

...паттерндвижется от «А» до «Б»,

...«А»переходит в «Б»,

...«Б»идет после «А».

В этом есть определенные ожидание и неизбежность, но это не означает, что «А» является причиной возникновения «Б». Если следом за ураганом наступает ясная погода, это не означает, что ураган является причиной ясной погоды.

Причину и следствие можно рассматривать, как част

ный случай более общей концепции «А», ведущего к «Б». Как бы там ни было, иногда нам необходимо использовать более общую концепцию.

В мозге у нас множество взаимосвязанных нейронов.

Каждый нейрон может стать активным и сигнализировать об этой активности связанным с ним нейронам, будь они близко или далеко. Сигнал об активности подают сами нервы.

Нервы подобны проводам по внешнему виду и общей функции, но очень отличаются образом действия. Медный провод проводит электрический ток, так же как труба проводит воду. С нервами дело обстоит иначе. Представьте себе цепь холмов. На вершине каждого находится человек с охапкой дров и коробкой спичек. Как только стоящий на одном холме видит костер, загоревшийся на другом, он разжигает собственный. Человек, стоящий на следующем холме, делает то же самое. Таким образом огонь словно путешествует от холма к холму. Некогда этим способом сигнализировать о нападении с моря пользовались в Англии Page 118

120

• Эдвард де Боно

и на Мальте. Важно то, что в каждом пункте имеется собственная энергия, которая запускается в ход при подаче сигнала.

Одни нейроны активируют своими сигналами другие, с которыми они связаны. Аккумуляция сигналов становится причиной, по которой нейрон «зажигается», или становится активным. После чего он содействует активации других нейронов. •

Но если бы происходило только это, то всякий раз, как мы открывали бы глаза, с нами случался эпилептический припадок.

Припадка не случается, поскольку существует ключевой подавляющий фактор. Когда нейроны активизируются, они содействуют подавлению других нейронов.

В результате становится активной только группа взаимосвязанных, наиболее чувствительных нейронов. Все остальные подавляются или тормозятся.

Если бы больше ничего не происходило, тогда эта группа нейронов оставалась бы активной постоянно.

Но нейроны истощают свой запас энергии, в точности как сигнальщики на холмах сжигают свой запас дров. Это чрезвычайно важный фактор усталости, весьма значимый для мозга и презируемый инженерами-электронщиками.

Фактор усталости означает, что первоначальная группа активизированных нейронов «устает», и ее активность прекращается (на время). Подавление заканчивается.

Теперь становится активной другая группа, которая готовилась «зажечься», но была подавлена первой.

Таким образом процесс продолжается. Активность передается от группы «А» к группе «Б», потом — к группе

«В», а потом, возможно, обратно к группе «А». Одна активная область следует за другой в обычном для паттерна порядке. Page 119

Почему мы такие тупые?

•

12 1

Паттерны зависят от прошлого опыта, входящей информации, химических препаратов, других внутренних мозговых паттернов (мыслительных структур) и т. д.

Процесс представляет собой один из описанных ранее — «Б» следует за «А», или «А» ведет к «Б».

Важно понять, что «А» не является причиной возникновения «Б». И что энергия передается от «А» к «Б» не так, как электрический ток по проводам.

Один мальчик зовет другого, стоящего на углу улицы.

Второй мальчик зовет третьего, и т. д. Зов передается, но это не изначальный зов.

Что касается мозга, значение здесь имеют не отдельные группы нейронов, а «нервное состояние» в целом. Одно состояние переходит в другое.

Слово «состояние» — общий термин, который означает «вещи, как они есть». Состояние обеденного стола в начале приема пищи отличается от его состояния в середине процесса и по завершении. «Состояние» включает в себя все элементы и факторы. «Состояние экономики» подразумевает все факторы, имеющие отношение к экономике. «Состояние здоровья» подразумевает все факторы, относящиеся к здоровью.

Одно состояние переходит в другое. Одно состояние приводит к другому. Состояний может быть целая последовательность.

Описать изменение состояния можно на самом деле обычным языком, используя словосочетания «ведет к» или «следует за».

Смысл проекта специального пунктуационного приема, касающегося этой концепции, заключается не в том, чтобы упростить концепцию «от «А» до «Б». Хотя и это стоило бы сделать. Однако более важным и ценным является другое. Page 120

122

•

Эдвард де Боно

Если мы сделаем эту концепцию «перетекания» более удобной в употреблении, людям будет легче начать «мыслить» таким образом. Это часть «водной логики», метода мышления, о котором уже говорилось. Меньше акцента на том, «что есть», чем на том, «куда это движется».

Пунктуационный прием — это двойная разделительная черта, «//». Двойная черта символизирует дорогу или траекторию, которая может быть представлена двумя парал

лельными линиями.

Двойная черта означает — «это ведет к» или «за этим следует».

В обществе — инфляция и политическая нестабильность // люди забирают деньги из банка, чтобы переслать их за границу, приобрести собственность или вложить их в ювелирные изделия.

Растет число сайтов знакомств // все больше интереса к эпистолярному жанру и поэзии; больше межнациональных браков; множество бед и разочарований.

Нападение на Нью-Йорк 11 сентября оказало сильнейшее воздействие // больше национализма, больше гедонизма, меньше выездов за пределы США.

При таком использовании знака «//» первым идет определенное состояние, за ним следует состояние измененное. Знак указывает на прямой переход.

За этим состоянием следует // это состояние.

Прием можно использовать и для того, чтобы задавать вопросы.

?//австралийская молодежь думает о будущем довольно мрачно и пессимистично.

? // растет число незамужних матерей. В некоторых странах оно равно уже пятидесяти процентам.

?//жители США проявляют все меньше интереса к чтению газет. Page 121

Почему мы такие тупые?

Q

123

Обычно в таких случаях мы спрашиваем: «Что же ведет к этой существующей ситуации?» Или: «Каковы причины возникновения этой ситуации?» Может существовать большое количество факторов, ни один из которых не является причиной сам по себе, но вместе они — «состояние», ведущее к следующему состоянию.

К увеличению числа незамужних матерей, к примеру, может привести сочетание финансовой независимости, рассказов подруг (тоже одиноких матерей), журнальных статей, грубого поведения мужчин, несчастливой семьи как предпосылки, феминизма и т. д. Вместе эти факторы создают состояние, которое ведет к следующему состоянию.

Двойную черту можно использовать и еще одним способом. Мы предлагаем ситуацию, после чего спрашиваем: «К чему это может привести?»

Мэр Лондона предлагает требовать плату за въезд на автомобилей центр города // ?

Говорят, что экзаменационные требования собираются понизить//?

Есть предложение после правительственных выборов уменьшать в качестве компенсации на десять процентов налоги для тех избирателей, чей кандидат выборы проиг

рал//?

Рассматривая последний пример, можно предположить, что избиратели расчетливо голосовали бы за ту партию, которая, скорее всего, должна была проиграть (а в результате выиграла бы). Любопытно было бы узнать, насколько высоко ценят избиратели свое политическое право выбора. Есть и другие варианты использования знака. Можно спрашивать, к примеру: «Действительно ли это ведет к тому?» Сомнение — разновидность вопроса. Page 122

12 4

•

Эдвард де Боно

Значительно расширение производства в таких странах, как Китай, где заработная плата гораздо ниже//? усиление протекционизма.

Новый пунктуационный прием предлагается здесь по ряду причин.

а Чтобы показать, что даже в таких, давно и прочно установившихся областях, как пунктуация, возможны усовершенствования.

а Чтобы представить удобный способ обращения с ситуациями «А» ведет к «В».

• Чтобы побудить людей думать, руководствуясь принципами «водной логики» и перетекания из одного состояния в другое.

Хотя прием этот предназначен для использования при письме, он может также косвенно влиять и на само мышление. Нам будет легче думать о переходе из одного состояния в другое.

Мышление важнее любой другой человеческой деятельности.

Необходимо признать это и уделить ему гораздо больше внимания, чем уделяется сейчас. Пренебрежение им просто поразительно.

Наши традиционные методы мышления далеки от совершенства. При всех своих недостатках они таят в себе и некоторую опасность. Они больше связаны с «тем, что есть», чем с «тем, что может быть».

Существуют простые новые методы, очень хорошие в действии.

Сделать предстоит гораздо больше.

Человеческой расе нужно учиться думать.

Самодовольство и оборонительная позиция глупы и опасны. Page 123

Эпилог

Нам нужно еще много работать с нашими методами мышления. Мы слишком долго довольствовались системой, превосходной в одних отношениях, но в других — до опасного неудовлетворительной. Из-за того что наше общество ее бережно лелеет, добиться каких-то перемен сложно — но они все более необходимы.

Новые методы, обрисованные в этой книге в общих чер

тах, позволяют значительно изменить ситуацию к лучшему, но они — только начало. Сделать предстоит куда больше. Очень может быть, что в будущем в наших компьютерах появятся «ментальные контурные карты», которые будут направлять и определять наше мышление. Главный вопрос — будет ли такое мышление под силу только компьютерам или же удастся усовершенствовать до такой степени мышление самого человека? Я верю в обе возможности. Рано или поздно появятся компьютерные программы, которые будут осуществлять за нас сложное, многофакторное мышление. В то же время силу человеческого мышления значительно увеличат новые концепции, новые слова и новые методы.

Путь предстоит долгий. Почему же мы не торопимся его начать?

23августа 2002 г.

Шатодю Планти, Франция Page 124