The background of the entire page is a close-up, high-contrast image of zebra stripes, with bright yellow and white stripes curving across a dark, almost black background.

Эдвард де Бонно

ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ
МЫШЛЕНИЕ

От сократовского мышления
к дебоновскому

Эдвард
де Боно

ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ
МЫШЛЕНИЕ

От сократовского мышления
к дебоновскому



Минск 2007

УДК 159.95

ББК 88.3

Б81

Перевод с английского выполнен по изданию: **PARALLEL THINKING** (From Socratic to de Bono Thinking) by Edward de Bono. — London : Penguin Books Ltd, 1995. На русском языке публикуется впервые.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой её части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Боно, Э.

Б81 Параллельное мышление / Э. Боно ; пер. с англ. П. А. Самсонов. — Мн. : «Попурри», 2007. — 320 с.
ISBN 978-985-15-0011-2.

Широкому кругу читателей предлагается познакомиться с системой мышления, предусматривающей параллельное рассмотрение взаимоисключающих вариантов и дальнейшее моделирование решения.

УДК 159.95

ББК 88.3

Научно-популярное издание

БОНО Эдвард де. ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Перевод с английского — П. А. Самсонов. Оформление обложки — М. В. Драко. Компьютерная вёрстка оригинала-макета — И. П. Моисеева

Подписано в печать с готовых диапозитивов 17.11.2006.

Формат 84×108/32. Бумага газетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 16,80. Уч.-изд. л. 10,65. Тираж 3500 экз. Заказ № 3294.

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.02.953. Д. 004084.05.06 от 16.05.2006 г.

ООО «Попурри». Лицензия № 02330/0056769 от 17.02.04.

Республика Беларусь, 220113, г. Минск, ул. Восточная, 133—601.

При участии ООО «Харвест». Лицензия № 02330/0056935 от 30.04.04.

Республика Беларусь, 220013, г. Минск,
ул. Кульман, д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.

РУП «Издательство “Белорусский Дом печати”».

Республика Беларусь, 220013, г. Минск, пр. Независимости, 79.

ISBN 0-14-023076-9 (англ.)

© McQuaig Group Inc., 1994

© Peter Caspar, 1994 (Drawings)

ISBN 978-985-15-0011-2 (рус.)

© Перевод. Издание. Оформление.
ООО «Попурри», 2007

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я хочу с самого начала внести ясность: в мои намерения не входит доказывать, что западный образ мышления — это плохо, а восточный — хорошо. Восточный образ мышления — если вообще можно говорить об этом обобщенном понятии — упоминается в этой книге лишь косвенно и эпизодически. Основное же противопоставление делается между западным мышлением, с его категоричностью суждений и склонностью к спорам, и параллельным мышлением, где упор делается на существующие возможности и их синтез.

Я намерен в этой книге показать, что в меняющемся мире западный образ мышления дает сбои. Это происходит не потому, что указанный тип мышления применяется недостаточно эффективно, а потому, что ему, как системе, присущи определенные недостатки.

Западный образ мышления неадекватен, потому что он не был предназначен для существования в условиях стремительных перемен.

Значит ли это, что традиционный западный стиль мышления, развитый греческой «Бандой Трех» (Сократом, Платоном и Аристотелем), был изначально ошибочен? Ответить «да» или «нет» значило бы вос-

пользоваться категоричной терминологией традиционной системы, оставаясь в рамках самой этой системы. Западный образ мышления неадекватен, потому что он не был предназначен для существования в условиях стремительных перемен. И то благоговение и самодовольство, с которыми мы позволяем себе удовлетворяться этой системой мышления, является нашей главной ошибкой.

Рыть землю в поисках золота не то же самое, что проектировать и строить дом. Анализа и критичности недостаточно, если существует потребность придумать и построить решение.

Я намерен не просто указать на недостатки и ограничения традиционной системы мышления. Если бы мы ограничились этим, то опять же не вышли бы за ее рамки. Я намерен изложить природу и операционные методы совершенно иной системы мышления, которую я назвал «параллельным» мышлением. Этот метод предполагает «разработку, или конструирование, решений из поля параллельно существующих возможностей», что позволяет человеку не ограничивать себя ячейками, категориями и умозаключениями традиционного мышления. Я надеюсь показать, что предлагаемый тип мышления принципиально отличается от традиционного.

Параллельное мышление больше направлено на решение вопроса «что может быть», нежели «что есть».

ЦЕЛЬ ЭТОЙ КНИГИ

Если хотите знать, чего я надеюсь добиться этим сочинением, можете обратиться к моим итоговым выводам, изложенным в двух резюме в конце книги.

Если ваше образование всегда ограничивалось рамками традиционной западной системы мышления, развитой тремя античными мыслителями, то эта система может казаться вам полной, всеобъемлющей и совершенной. Вы смотрите на мир через призму ценностей и убеждений, лежащих в основе этой системы. И вы выносите суждения в отношении окружающего мира с помощью тех средств, которые дает вам эта система.

Однако в стремительно меняющемся мире традиционная система мышления оказывается недостаточной, потому что ее разработчики не могли предусмотреть этих перемен. Эта система неадекватна. Она опасна. Опасна своей мнимой самодостаточностью.

Эта книга не о философии, но о практике мышления. Я намерен сравнить традиционную западную систему мышления с параллельным мышлением. Между этими двумя системами есть несколько фундаментальных расхождений.

В основе традиционного мышления лежат поиск и открытия; в основе параллельного мышления — созидание и конструирование. Традиционное мышление базируется на недвусмысленных и категоричных суж-

дениях (да/нет, верно/неверно, истина/ложь). Параллельное мышление допускает другие варианты.

Традиционное мышление строится на «каменной логике» и на том, «что есть». Параллельное мышление использует «водную логику» и «куда это ведет».

Традиционное мышление использует четко очерченные ячейки, категории, дефиниции. Параллельное мышление использует размытые грани, пересечения, «флажки» и спектры.

Традиционное мышление принуждает делать выбор, когда наталкивается на дихотомии и противоречия. Параллельное мышление охватывает обе стороны противоречия и пытается сконструировать выход. Традиционно мыслящий человек считает, что информации и суждений достаточно для принятия решений. Параллельно мыслящий человек стремится генерировать идеи и концепции.

Традиционно мыслящие люди злоупотребляют критикой, полагая, что, если убрать «плохое», оставшееся будет «хорошим». Параллельное же мышление нацелено на созидание «хорошего».

В рамках традиционного мышления для изучения объектов используются соперничество сторон, споры и опровержения. Параллельное же мышление предполагает кооперацию и сотрудничество сторон.

В этой книге я попытаюсь выявить различия между двумя системами мышления. Некоторые из этих различий следует признать фундаментальными. В других случаях речь скорее идет о различиях в акцентах, сделанных относительно тех или иных факторов. Любой человек на поверхности земного шара либо равноудален от Северного и Южного полюсов, либо находится ближе к одному полюсу, чем к другому.

Читая данную книгу, важно обращать внимание на эти различия. Сосредоточившись на них, вы извлечете из прочитанного максимум пользы. Если, в силу особенностей воспитания и образования, вы читаете эту книгу с критическим настроем и желаете защитить традиционный образ мышления по всем пунктам, значит, вы зря теряете время. Вы увидите только пересечения и не заметите никаких ключевых различий.

В основе традиционного мышления лежат поиск и открытия; в основе параллельного мышления — созидание и конструирование.

Сравнение традиционного западного мышления и параллельного мышления полезно, кроме прочего, тем, что читатель вынужден присматриваться к несуразицам, свойственным природе западного мышления. В обычных условиях заметить их трудно, потому что мы настолько увязли в этой системе, что не можем объективно взглянуть на нее со стороны.

Параллельное мышление является практической системой мышления. В той или иной форме эта система существует и используется уже многие годы. В этой книге я обрисую некоторые практические методы, которые могут изучаться и применяться.

Суть параллельного мышления — движение вперед, используя существующие возможности, что контрастирует с присущим традиционному мышлению ежесекундным вынесением суждений. Так эту книгу и надо читать. Оставьте свои суждения на потом.

Я буду попеременно — как практически взаимозаменяемые — использовать понятия «традиционное за-

падное мышление», «традиционная система», «Банда Трех» и «сократовский метод», поскольку не существует устоявшегося термина, описывающего нашу традиционную систему мышления. В начале книги я попытаюсь показать, как создавалась эта система мышления и почему она стала доминировать в западной цивилизации. Эта система имеет массу достоинств и чрезвычайно полезна, однако в современных условиях она по ряду причин оказывается неадекватной.

Я уже сказал, что эта книга — не учебник философии. Точно так же это и не книга по истории. Поэтому не тратьте время на придирки и выявление оплошностей, так как это может только помешать вам понять разницу между параллельным мышлением и нашим обычным.

Прочитав эту книгу до конца, вы, надеюсь, сможете с полной уверенностью сказать: «Я вижу, что между виски и водкой есть четкая разница, хотя и то и другое — алкогольные напитки. Я отдаю предпочтение виски перед водкой. Или в одних ситуациях предпочитаю виски, а в других — водку». Если вы не сможете так сказать, вину за это следует разделить поровну между автором этой книги и читателем.

НЕПРАВИЛЬНЫЕ СНАСТИ

Вам случалось отправиться на рыбалку и взять с собой не ту наживку и неподходящие снасти?

Если вы знаете, что наживка и снасти неподходящие, вы расстраиваетесь, понимая, что ваши успехи могли бы быть большими, нежели те, что есть. Вы думаете про себя: «Если бы я взял с собой правильное снаряжение, все было бы намного проще».

Но что, если вы не знаете о том, что наживка и снасти неправильные? Тогда у вас создается впечатление, что рыба в выбранном вами месте или в выбранное вами время ловится очень плохо. Вам даже не придет в голову винить в этом свое снаряжение. Предположим, вы вообще не знаете, что снасти могут быть другими. Существуют только такие снасти и такая наживка, которые есть у вас. Все ими пользуются. И у всех ловится плохо. И вы принимаете это как должное. С какой стати вам ожидать, что кто-то придет и предложит другую наживку и другие снасти? В лучшем случае вы можете винить себя за то, что недостаточно хорошо умеете пользоваться тем снаряжением, которое у вас есть. Если вы кому-то пожалуетесь, что рыба плохо ловится, вам посоветуют развивать навыки использования стандартного снаряжения.

Представим теперь, что наши стандартные «снасти мышления» являются единственно возможными. Если ваш «улов» небогат, значит, вам надо развивать в себе

навыки использования этих стандартных «снастей». Однако вправе ли мы предположить, что существуют лучшие снасти? Можно ли представить, что наши стандартные, традиционные методы мышления не являются единственно возможными и наилучшими? Рыболовные снасти на протяжении веков значительно усовершенствовались. Может быть, улучшилось и мыслительное снаряжение, или мы должны гордиться тем, что до сих пор пользуемся методами мышления, разработанными двадцать пять веков назад?

Мы можем с гордостью заявлять, что наши методы мышления достаточно хороши, поскольку с их помощью мы добились огромного прогресса в науке и технике и повысили уровень жизни части населения земного шара. Наше поведение и система ценностей также стали значительно менее «варварскими», чем были когда-то. Во многих странах отменена смертная казнь и почти побеждена привычка к курению. Мы можем с самодовольным видом утверждать, что бедность, загрязнение окружающей среды, локальные войны и хаос являются неизбежным результатом перемен и самой человеческой природы. Такие вещи будут происходить всегда, и мы все более компетентно справляемся с ними. В этой гордости нет ничего ужасного, и достигнутые результаты действительно заслуживают того, чтобы их защищать.

Однако если бы у нас возникли сомнения в справедливости этой самоуспокоенности (сомневающаяся самоуспокоенность — классический оксюморон), мы могли бы задаться следующими тремя вопросами:

1. Возможно ли, что хотя бы часть существующих проблем вызывается на самом деле неадекватным образом мышления?

2. Возможно ли, что нам трудно, а порой и не под силу, решать эти проблемы из-за сбоев в существующих методах мышления?
3. Возможно ли, что, изменив к лучшему образ мышления, мы изменили бы к лучшему и все остальное?

Здесь аналогия с рыбаком заканчивается. Большинство рыбаков не стали бы возражать против того, чтобы испытать новые снасти и наживку. С мышлением дело обстоит иначе, потому что мы прочно погрязли в традиционном мышлении.

Возможно ли, что нам трудно, а порой и не под силу, решать проблемы из-за сбоев в существующих методах мышления?

Во времена стремительных перемен существует повышенный спрос на более конструктивное, более креативное и более эффективное мышление. Очевидно, что это применимо к глобальным проблемам, и не только. Это столь же применимо и к внутренним проблемам стран, обществ, семей и индивидов. Мир во всем мире — достойная цель, но мир в душе не менее важен.

Традиционный западный стиль мышления был разработан знаменитой греческой троицей — «Бандой Трех»: Сократом, Платоном и Аристотелем. Они отлично потрудились, но, может быть, пора двигаться дальше? Традиционный стиль мышления, заданный этими тремя, не способен адекватно справляться с требованиями быстро меняющегося и все более усложня-

ющего мира. В этой книге я намерен исследовать адекватность наших привычек мышления. Моя цель не просто подвергнуть их критике, что было бы несложным интеллектуальным упражнением, но предложить альтернативы в тех случаях, когда традиционный метод оказывается неудовлетворительным.

ПОРЯДОК ИЗ ХАОСА

На рисунке 1 вы видите множество случайным образом разбросанных точек, которые можно назвать кляксами.

Вы можете рассматривать каждую кляксу в отдельности или как-то начать их группировать. Вы можете группировать их по близости расположения друг к другу или же, исходя из некоторого формального количества элементов в каждой группе, группировать их по три или по четыре.

Как вы будете смотреть на кляксы, зависит от вашего персонального восприятия. Восприятие — всегда вопрос выбора, даже если этот выбор диктуется вам вашим воспитанием, образованием или сиюминутными эмоциями. Великий софист Протагор утверждал, что мир таков, каким каждый человек хочет видеть его. Эта персонализированная версия истины заключена в



Рис. 1

его знаменитой фразе: «Человек — мерило всех вещей». Всякое восприятие в равной мере истинно. И Бог существует лишь для тех, кто верит в Бога.

Ясно, что такой взгляд на истину делал ее путаной и хаотичной, и этим пользовались ловкие учителя риторики, которые за деньги учили «убеждать» людей и менять их взгляды на окружающий мир.

	А	Б	В	Г	Д
1	●	●		●	
2	●			●	●
3		●			
4			●	●	
5			●	●	

Рис. 2

Потом пришел Сократ, а за ним Платон, и они сотворили из хаоса порядок, сделав истину «абсолютной».

Посмотрите на рисунок 2. Благодаря наложению сетки каждая клякса приобретает фиксированное положение и даже «имя». Их теперь можно именовать А2 или В4. Даже если мы время от времени будем менять метод группировки, в каждом случае в качестве фундамента будет выступать некая «истина».

Давайте не будем забивать себе голову вопросом, был ли этот порядок навязан хаосу или обнаружен в хаосе. Важно лишь то, что порядок теперь есть.

Потом пришел Сократ, а за ним Платон, и они сотворили из хаоса порядок, сделав истину «абсолютной».

ПОРЯДОК

Платона по праву называют отцом западного стиля мышления. Это он научил цивилизацию мыслить.

Платон был настоящим фашистом. Но его трудно в этом заподозрить, потому что он при всем при том был хорошим человеком, который желал всем добра и не искал власти для себя.

Неудивительно, что западный стиль мышления, с его жесткими правилами и исключениями, резкостью суждений, разделением всего и вся на ячейки и категории и сознанием собственной непогрешимости, является по природе своей откровенно фашистским.

В своем «Государстве» Платон описал общество, управляемое особым классом так называемых стражей. Это бывшие воины, захватившие власть. Стражи, в свою очередь, делятся на философов-правителей, принимающих политические решения, и их помощников-воинов (полиция и т. п.), которые эти решения воплощают в жизнь. Обычные люди в правительстве не представлены, но, разумеется, просвещенные правители должны быть людьми высокообразованными и заботящимися об интересах простого народа.

Стражи представляют собой своего рода наследственную касту, представители которой должны выращиваться строго по науке, как выводят чистокровных

скакунов или как немцы пытались вывести истинных арийцев. Семья и богатство отвлекают, и потому им нет места в жизни стража. Необходимо учредить государственные детские ясли, чтобы освободить женщин от домашнего рабства.

Государство превыше всего, и люди должны подстраиваться под интересы и потребности государства. В искусстве и образовании должна существовать цензура. Все, что могло бы угрожать благу государства, непозволительно. Сама цель образования заключается в воспитании элиты стражей. Чистота породы обеспечивается специальными брачными играми.

Неудивительно, что нацистская партия в Германии одну из своих официальных целей видела в «производстве стражей, отвечающих высшим платоновским идеалам». Неудивительно и то, каким звучным эхом отозвались идеи Платона в марксистском подходе к государству и правительству. Как писал Карл Поппер, «критерий нравственности — интересы государства. Мораль есть не что иное, как средство политической гигиены».

В сочинении «Горгий» Платон выводит тип фашиста-громилы, который верит в право силы и в то, что управлять людьми должны самые лучшие и самые сильные. В «Государстве» Фрасимах утверждает: справедливо то, что выгодно сильнейшему. Утверждения того и другого в итоге отвергаются. Платон не сторонник силового фашизма, и он против власти богатства. Он лишь хочет, чтобы правители были компетентными.

Критий был родственником Платона по матери, Периктионе. После победы Спарты над Афинами в 404 г. до н. э. была создана коллегия из тридцати человек («Тридцать тиранов») для выработки проекта новой конституции. Скоро члены этой коллегии стали

использовать полученную власть в своих интересах. Критий был в числе «Тридцати тиранов», однако Платон вроде бы никогда его не критиковал, хотя Критий фигурировал в его сочинениях.

Западное мышление со своей категоричностью и сознанием собственной непогрешимости является вполне фашистским.

Платон и Критий были согласны с тем, что неуправляемая демократия губительна для государства, — и опыт Афин подтверждал это. Афинская демократия существенно отличалась от демократии сегодняшней. Женщины, рабы и уроженцы других городов права голоса не имели. Все остальные собирались на площади и голосовали по различным вопросам. Волеизъявление было прямым, никаких посредников-делегатов не было. Платон видел в этом опасность, поскольку взглядами людей легко манипулировать (как и сегодня существуют страхи на предмет того, что ловкие профессиональные политтехнологи способны влиять на исход выборов).

В то же самое время софисты открывали школы риторики, целью которых как раз и было развитие навыков убеждения людей. Они утверждали, что эти навыки способны «слабые аргументы сделать сильными». Софистам свойственны были также релятивизм и сомнения. Они верили в целесообразность и силу сиюминутного восприятия.

Итак, перед лицом демократии «черни» и все большего распространения недобросовестных демагогов, умеющих убеждать, Платон сделал выбор в пользу

власти компетентных правителей, которых сызмала учили править людьми.

Хоть Платон был фашистом, это отнюдь не означает, что мы должны категорически осуждать его, как того требует традиционное мышление. Если угодно, мы вполне могли бы назвать его централистом, приверженцем тоталитаризма, авторитаризма или попросту утопистом.

Платона интересовали порядок, правила, истина, абсолюты, а также категории и принципы, которые позволяют делать четкие сознательные выводы. Это можно в равной степени применить к навязыванию государству фашистского порядка и навязыванию порядка нашему мышлению, что и стало главным вкладом Платона в развитие западной цивилизации.

Было бы несправедливо утверждать, что раз мы считаем фашизм в его наиболее жестких формах неприемлемым методом управления государством, то он в мышлении столь же неприемлем. И все-таки верно то, что западное мышление в своей «непогрешимости» и категоричности является вполне фашистским. Ирония заключается в том, что даже когда мы яростно защищаем от нападков демократию, мы при этом мыслим по-фашистски непримиримо и негибко. Мы принимаем за священно-неприкосновенные многие весьма далекие от демократии аспекты.

Например, во многих странах избиратели имеют весьма ограниченный выбор кандидатов, которые будут представлять их интересы. Возможности выбора ограничиваются как числом политических партий, так и единообразием политических взглядов внутри самих партий. И чистота такого рода избирательных систем яростно защищается многими поборниками демократии.

Поставленные перед выбором между хаосом и порядком, большинство людей отдали бы предпочтение порядку. На Платона неизгладимое впечатление произвел железный порядок, существовавший в сугубо фашистской Спарте (гражданам которой было позволено раз в год убивать своих невольников), незадолго перед тем одержавшей победу над Афинами. Порядок, который внедрили в мышление Платон и другие участники «Банды Трех», их последователям казался весьма привлекательным. Однако настало время двигаться дальше. Возникает необходимость в использовании более конструктивных и созидательных методов мышления. Изучению этих новых методов и посвящена данная книга.

СОКРАТОВСКИЙ МЕТОД

Если одной из главных тем этой книги является сократовский метод, тогда почему я завел разговор о Платоне? Сократ (469—399 гг. до н. э.) был историческим лицом, которого афинская демократия приговорила к смерти на том основании, что он «разлагал молодежь». Он выпил свою чашу цикуты и навеки сохранил выдающееся место в истории философии. Более того, его известность, господство в философском мире удивительны тем, что Сократ за свою жизнь ничего не написал. Он только разговаривал с людьми.

Все, что мы знаем о Сократе, было написано людьми, знавшими его. О нем писал Ксенофонт, военачальник и историк, Аристотель, догик и философ (тоже из «Банды Трех»), и более других — Платон.

Платон был не только великим мыслителем, но и замечательным писателем. Он придумал оригинальный способ выражения своих мыслей: диалоги между персонажем по имени Сократ и прочими.

Платоновского Сократа никак нельзя назвать персонажем вымышленным, поскольку тогда еще были живы многие люди, лично знавшие настоящего Сократа. Этот прием придавал живость философским рассуждениям, которые в противном случае могли быстро наскучить, и заодно защищал Платона от прямых нападок. Поэтому Сократ, которого мы знаем, —

это, прежде всего, главный персонаж диалогов Платона.

Возможно ли, что Платон, как магнитофон, просто фиксировал то, что говорил и думал Сократ? В некоторых случаях он, без сомнения, делал это или, по крайней мере, пытался, насколько позволяли ему его способности и память. Или он вкладывал в уста Сократа свои собственные идеи? В некоторых случаях это очевидно, как, например, в «Государстве». А может, собственные идеи Платона сформировались под влиянием Сократа, и тогда то, что говорил Платон устами Сократа, так или иначе отражало оригинал? Наиболее вероятным представляется то, что Платон перенял у Сократа его идеи и методы, отполировал их, добавил что-то свое и затем вернул получившееся Сократу в диалогах.

Платон не должен был выходить за определенные рамки, поскольку иначе сведения о Сократе из других источников вступили бы в противоречие с его, платоновской, версией Сократа. Тем не менее сейчас уже невозможно отделить чисто сократовские идеи от чисто платоновских.

То, что мы называем «сократовским методом», — это сократовский метод в изложении Платона, который вкладывается в уста Сократа как литературного персонажа, но, похоже, хорошо соотносится и с Сократом историческим. Литературные и мыслительные способности Платона сделали для возвеличения Сократа больше, чем он мог сам сделать для себя.

**Какую истину мы ищем? Как мы ее узнаем, когда найдем?
Почему мы думаем, что есть истина, которую можно и должно
искать?**

В чем же заключался «сократовский метод»? Сегодня мы используем этот термин в несколько расширенном смысле, подразумевая «поиск истины путем задавания вопросов». Но в этой простой фразе кроется масса различных факторов. Какую истину мы ищем? Как мы ее узнаем, когда найдем? Почему мы думаем, что есть истина, которую можно и должно искать? Какие вопросы мы должны задавать? Как судить о получаемых ответах и как их использовать? Как перейти от ответов к истине? Мы оказываемся перед необходимостью принимать во внимание истину и неистину, суждения и опровержения, дефиниции и категории, индуктивный метод и т. д. И во все эти вопросы вплетается методика мышления не только Сократа, но также Платона и Аристотеля — других членов «Банды Трех», давшей нам традиционную западную систему мышления.

Важно очень четко понимать, что меня в этой книге интересуют не качество или ценность идей Сократа и Платона, а «метод» мышления как таковой. В некоторых ситуациях одно неотделимо от другого. Например, «метод» строится на посыле, что истина действительно существует и ее действительно можно и нужно искать, хотя софисты, которые были современниками Платона, считали, что такой вещи, как абсолютная истина, нет; что истинно только то, во что человека убедили поверить. То, что нам сегодня кажется очевидным, возможно, кажется таковым только потому, что мы слишком уверовали в идеи Платона. Об «идеях» я буду говорить лишь постольку, поскольку они важны для понимания «метода».

Изучив сократовский метод (то есть традиционный западный метод мышления), мы можем прийти к нескольким возможным выводам:

1. В свое время этот метод был очень полезен и ценен, но сегодня мы можем двинуться дальше и найти что-то лучшее.
2. Этот метод имеет ограниченную сферу применения и имеет цену лишь в некоторых областях.
3. Этот метод просто неадекватен, поскольку оставляет в стороне многие важные аспекты мышления.
4. Этот метод по-настоящему опасен, поскольку побуждает нас неверно и опасно думать о вещах.
5. Наша удовлетворенность и благодушие в отношении сократовского метода препятствуют развитию более эффективных методов.

Между этими вариантами нет выбора. Все они, каждый по-своему, могут оказаться верны. Прочитав книгу до конца, читатель может прийти и к каким-то собственным выводам. Они могут ему показаться такими же очевидными, какими кажутся мне мои.

В данный момент достаточно будет сказать, что я рассматриваю удовлетворенность, испытываемую большинством из нас в отношении традиционной системы мышления, неоправданной и опасной. Удовлетворенность эта объяснима, потому что, в каком-то смысле, мы имеем здесь дело скорее с религиозной верой, нежели с объективным анализом информации. Мировоззрение, созданное «Бандой Трех», представляет собой систему верований, которая защищает себя так же энергично, как защищает свои постулаты любая церковь. Невозможно даже и мысли допустить, что эти постулаты могут быть недостаточными, потому что полнота и самодостаточность являются необходимым условием любой религиозной системы.

В следующей главе я расскажу о механизме сократовского метода.

КАК РАБОТАЛ СОКРАТОВСКИЙ МЕТОД

Считается, что Сократ спустил философию «с неба на землю». В молодости он вроде бы интересовался «естественными науками», но потом отказался от этого, чтобы сосредоточиться на таких вопросах, как мораль, справедливость, любовь, политика и т. д. Его предшественники больше увлекались звездами, планетами и другими спекулятивными занятиями. Сократ был твердо убежден, что подобная наука не имеет никакой практической пользы и вообще непознаваема. Так личные предпочтения Сократа стали началом пути всей западной философии.

Сократа очень волновали вопросы «этики». Он поставил перед собой цель выработать четкое определение такому понятию, как «справедливость», и установить ее критерии и стандарты. К этому Сократа подталкивали его современники софисты, которые во всем сомневались и все считали относительным. Они утверждали, что всякая вещь такова, какой мы предпочитаем ее видеть. Фрасимах в «Государстве» Платона утверждает, что мораль есть лишь фикция, призванная маскировать интересы сильных мира сего. Как Сократ намеревался «зафиксировать» дефиниции, которые бы не давали опытным софистам возможности вводить людей в заблуждение?

Представьте себе небольшую группу людей, которые регулярно встречаются в попытках разработать

грамматику языка, который давно существует в устной форме, но еще не имеет письменности. За многие века развились различные словоупотребления, и нужно как-то уместить их в формальные правила грамматики. Кого-то просят сформулировать какое-нибудь правило. Например, как строятся инфинитивы глаголов. Предлагается общее правило. Вопрошающий приводит контрпримеры, опровергающие предложенное правило. Предлагается новый, улучшенный вариант. Снова приводятся примеры употребления слов, не укладывающиеся в правило. И так далее. Вот это и есть, в сущности, метод Сократа.

Сократ: Дайте мне определение справедливости.

Ответ: Справедливость требует вернуть человеку то, что принадлежит ему по праву.

Сократ: Минуточку. Предположим, вы одолжили нож у своего друга, а он в скором времени сошел с ума и стал опасен для окружающих. Следует ли возвращать ему нож?

Такое непрерывное использование контрпримеров характерно для сократовского метода. Ясно, что это очень важно в работе с индукцией, поскольку единственный контрпример способен разрушить весь общий вывод.

Здесь следует указать на то, что исследования Сократа в большинстве случаев оканчиваются неудачей, то есть не приводят к выработке согласованного определения как конечного результата. Это едва ли должно удивлять. Если вернуться к группе составителей грамматики, мы можем столкнуться с тем, что любое предлагаемое «правило» опровергается контрпримером иного употребления слов. В какой-то момент кто-то в раздражении мог бы сказать: «Это самое лучшее пра-

вило, какое только можно придумать, а ваши контр-примеры — попросту примеры неправильного употребления слов». Но Сократ не мог сказать такого по множеству причин.

Сократовский метод строится на предположении, что знания уже где-то есть, а это далеко не всегда справедливо.

В знаменитой платоновской аналогии с пещерой человек прикован цепями так, что может видеть только заднюю стену пещеры. У входа в пещеру разведен огонь. В нее заходит человек, несущий некий предмет. Прикованный человек не может повернуться и видит лишь тень, отбрасываемую вошедшим и предметом, который он несет, на заднюю стену. Подобным же образом и мы идем по жизни, видя только тени «истины» или «внутренней формы». Поэтому, в отличие от составителей грамматики, Сократ должен был верить, что все словоупотребления несут в себе элемент истины.

Сократ также возвел невежество чуть ли не в ранг добродетели. Судя по всему, дельфийский оракул сказал ему когда-то, что нет человека мудрее Сократа. С течением времени он пришел к выводу, что это действительно так, поскольку только он один знал о своем незнании. Поэтому Сократ носился со своим невежеством как с писаной торбой и почти гордился тем, что его исследования не приводят ни к каким результатам.

Тогда же Сократ решил, что должен играть роль надоедливой мухи, побуждая людей задумываться о вещах и бороться с леностью ума. Достаточно будет, если его ученики начнут задавать вопросы и думать. А выводы большого значения не имеют.

Аристотель считал важным вкладом Сократа в историю мысли его индуктивный метод, ведущий к выработке общих определений. На практике это подразумевало приведение множества примеров, из которых затем выводился некий общий знаменатель. Интересно отметить, что этот метод впоследствии лег в основу тех наук, которые занимаются классификацией вещей, например, ботаники.

Сократ любил вести споры с помощью примеров. Порой аргументы Сократа были весьма сомнительными, вводящими в заблуждение и представляли собой не более чем ловкую игру слов, но общий принцип заключался в том, чтобы из частного примера вывести общее правило.



Соперничество



Сотрудничество

Сократ: Кормчим на судне выбирают наиболее умелого моряка, не так ли? Вы же не станете выбирать кормчего по жребию?

Ответ: Нет, конечно.

Сократ: Лучшего атлета тоже выбирают по его выступлениям, а не по жребию, верно?

Ответ: Разумеется.

Сократ: Значит, и политиков мы должны выбирать по их компетентности, а не по жребию?

Ответ: Конечно.

Частью афинской политической системы был Совет Пятисот, члены которого выбирались по жребию.

Аргумент кажется весомым, но в его основе лежит предположение, что в политике, как и в управлении судном или в спорте, нас интересует «компетентность». Но представим, что мы ищем в политиках независимость, нейтральность, непредвзятость, нетерпимость к коррупции, неучастие в политических дрязгах. Тогда выбор по жребию заслуживает большего уважения. Можно также предположить, что люди хотят иметь не «компетентное» правительство, а правительство, которому они доверяют.

Приведенный пример, который не является точным воспроизведением диалога, указывает также на один весьма любопытный факт. Считается, что суть сократовского метода состоит в задавании вопросов. Но сам Сократ редко пользовался сократовским методом. Его вопросы редко были настоящими вопросами. Это были утверждения, дополняемые лишь вопросительными оборотами типа «верно?», «не так ли?», «вы согласны?», «я прав?».

Подобные так называемые вопросы требовали не ответа по существу, а лишь подтверждения или отрицания высказанного утверждения.

Давайте посмотрим на некоторые ответы собеседников Сократа, как их записал Платон. Следующие ответы на вопросы-утверждения Сократа дает Симмий в «Федоне»:

«Да, конечно».

«Нет, то самое».

«Ни в коем случае».

«И того меньше!»

«По-моему, так».

«Да, пожалуй».

«Да, ты совершенно прав».

«Нет, что ты!»

«Ты прав».

«Верно».

«Так оно и есть».

«Очевидно, так».

А вот некоторые реплики Адиманта между вопросами-утверждениями Сократа в «Государстве»:

«Конечно».

«Конечно».

«Больше».

«По-моему, это хорошее предложение».

«Пожалуй, что так».

«Конечно».

«Нет, ничему иному».

«Конечно».

«Конечно».

«Несомненно».

«Безусловно».

«Это верно».

Всякого, кто читал диалоги Сократа, не могло не поразить изобилие вопросов-утверждений, которые можно свести к такому образцу: «Мы можем рассчитывать, что солнце сегодня утром встанет как обычно, не так ли?»

Достаточно будет, если ученики начнут задавать вопросы и думать. А выводы большого значения не имеют.

Высказав ряд утверждений, с каждым из которых было сравнительно легко согласиться, Сократ подводил ученика к умозаключению. Каждый шаг казался простым и вытекал из предыдущего. Это очень эффективный метод, и адвокаты в судах по всему миру пользуются им каждый день. И одновременно это очень опасный метод, чреватый обманом и злоупотреблением.

Как это было показано на примере с выбором политиков по жребию, легко сделать простое и незаметное предположение, чтобы привести всю цепочку рассуждений к ложному выводу. Интересно, как протекали бы диалоги Сократа, если бы ученики отвечали ему с меньшей определенностью?

«Возможно».

«Иногда».

«При определенных обстоятельствах».

«Необязательно».

«Может, и так».

Такие ответы допускают возможность, но отрицают необходимость, которая является главным требованием такого рода споров. Но чтобы так отвечать, ученик должен обладать немалыми творческими способностями, должен уметь представить себе обстоятельства, при которых высказываемое утверждение не всегда является верным.

Если вы никогда не видели и не можете представить себе черного лебедя, как вы ответите на вопрос: лебеди всегда белые, не так ли?

Вы можете согласиться с оговорками: «Насколько я знаю» или «В пределах моего опыта».

Но едва ли вы сможете возразить: «Необязательно» или «Не всегда».

Я не хочу здесь долго рассуждать о достоинствах и недостатках такого рода рассуждений. Я просто хочу указать на то, что так называемые сократовские вопросы вопросами зачастую вовсе и не были.

Сократ видел себя «повитухой». Он не считал, что должен кого-то чему-то учить. Он видел свою роль в том, чтобы помочь ученикам извлечь на поверхность знания, которые уже были у них, но оставались дезорганизованными, спутанными и потому не использовались. Сократ, в процессе «совместного поиска», помогал ученикам прояснить их убеждения и принципы и прийти к фиксированным определениям. Это делалось с помощью вопросов, испытаний, примеров, перекрестного рассмотрения и других способов «бесконечного поиска».

Идиома «повивальной бабки» оказалась весьма привлекательной, и, вполне естественно, именно в такой роли желали видеть себя просветители на протяжении веков. Но она строится на предположении, что знания уже где-то есть, а это отнюдь не всегда справедливо — даже в сфере этики, которая особо занимала Сократа. А уж в других областях такой метод обучения может оказаться весьма неуклюжим. В том, что делал Сократ, есть, однако, и привлекательные стороны, заслуживающие уважения. Он прививал ученикам свою точку зрения, делая простые шаги, добиваясь на каждом этапе согласия ученика.

Сократ сам обучался как софист, а софисты были сильны в риторике, искусстве убеждать. Даже несмотря на то, что Платон по очевидным причинам резко

оппонировал софистам, многие аргументы Сократа в платоновских диалогах подходят очень близко к реальному софистам словоблудию.

Сократ был так озабочен поиском знания потому, что считал знание добродетелью. Обладающий полным знанием человек не способен поступать плохо. А это замкнутый круг, потому что, если кто-то ведет себя плохо, мы всегда можем утверждать, что это происходит от неполноты знаний.

Если грабитель знает, что вероятность его поимки составляет лишь один к двадцати, это знание может побуждать его идти на новые преступления. Но тогда мы можем сказать, что если бы грабитель знал, как его преступная деятельность отразится на его душе, насколько это не угодно Богу и т. д., это «истинное» знание переубедило бы его. Кроме того, обладая «истинным» знанием, грабитель нашел бы способы зарабатывать куда больше денег честным путем.

Сократ строил многие свои аналогии на примерах ремесленников, изготавливающих горшки, статуи, лодки и т. д. Он делал различие между «техническим» мастерством и «добродетелью», с какой это мастерство применяется. Так, технически умелый мастер может изготавливать лишь однообразные и скучные горшки. Изготовление же прекрасных горшков требует дополнять мастерство добродетелью. То же относится и к жизни в целом, и Сократ взял на себя миссию развивать в людях эту добродетель методами повитухи — помогая рождаться знанию.

За этим внешне невинным «совместным поиском» истины через диалог и вопросы кроются многие невидимые привычки и предположения, которые я намерен исследовать в этой книге. Следует также отметить, что меня интересует не только сократовский метод в его

чистом, идеальном виде (которым сам Сократ не пользовался), но также его практическая эволюция, то есть современная версия этого метода — тот образ мышления, которым мы пользуемся сегодня. Например, мы высоко ценим критику и противостояние аргументов, представленные в сократовских диалогах, но в современном мышлении они играют все же не такую доминирующую роль.

СОМНЕВАЮЩИЕСЯ

Важно понимать, на каком фоне развивалась «фашистская» природа мышления Платона и всей «Банды Трех». В общем и целом этот стиль мышления был реакцией на интеллектуальный климат, установленный софистами.

Софисты были чрезвычайно умны, но история по ряду причин обошлась с ними жестоко. Отчасти обвинения в их адрес справедливы, но лишь отчасти.

Мы знаем о софистах не так уж много, поскольку последователи Платона, осуждавшего софистов, во вполне фашистском духе уничтожали их труды.

Софисты были «чужаками», поскольку были уроженцами греческих городов за пределами Афин, а интеллектуальные чужаки никогда не бывают правы. К ним всегда относились с подозрительностью и страхом, потому что они были «чересчур умны».

К тому же они брали деньги за обучение, что было «неправильно». С какой стати брать деньги за то, что учишь людей думать, за то, что просвещаешь их?

Главное обвинение в отношении софистов заключалось в том, что они были слишком прагматичны. Им нужно было зарабатывать себе на жизнь, и они понимали, что люди готовы платить только за то, что несет в себе практическую пользу. Поэтому многие софисты сосредоточились на преподавании риторики, или искусства убеждения.

Греческая культура всегда была преимущественно устной. Интересно, что сегодня телевидение и радио возвращают нас к устной культуре, которая весьма отличается от культуры, основанной на письме. Как у нас сейчас, так и в Греции в те времена умение представлять и отстаивать свою точку зрения и убеждать людей имело исключительно важное значение как в политике, так и в бизнесе. В сущности, умение убеждать давало силу и власть.

Учеников обучали отстаивать разные точки зрения в рассматриваемой проблеме. Софист Протагор утверждал, что может научить «слабую» сторону одолеть «сильного» оппонента. Здесь огромное значение приобретала словесная игра. Ясно, что границы между честным красноречием и нечестным словоблудием нет, и политики хорошо об этом знают. Поэтому софистов прямо обвиняли в словесном «жульничестве», хотя и до наших дней политики и юристы без этих навыков «убеждения» обойтись не могут. Это заложено в самой природе демократии. Если люди не имеют права быть обманутыми речами политиков, демократии нет.

Некоторые софисты обучали только риторике. Другие учили также и «добродетели» (умению жить праведной жизнью). Третьи учили только «добродетели» — точно в том же смысле, что и Сократ, — но применяли иной подход.

Софисты были эмпириками, скептиками, релятивистами и перцептуалистами в самом современном толковании этих понятий.

Они верили, что знание приходит только с опытом. Когда Протагора спросили о существовании Бога, он ответил, что его личные способности слишком ничтожны, что он может делать выводы на эту тему,

но жизнь слишком коротка, чтобы успеть провести необходимые исследования. Позже он говорил, что Бог существует только для тех, кто верит в Бога. Софисты считали ключом ко всему восприятие. Единственная истина есть истина перцепционная, истина восприятия. Протагор говорил, что для любого человека истина в том, в чем его можно убедить.

Если люди не имеют права быть обманутыми речами политиков, демократии нет.

Софисты предпочитали работать в построенной ими самими реальности «мнений», нежели заниматься поиском некоей абсолютной истины. Любое мнение, основанное на восприятии, истинно, но нельзя сказать, что каждое из них правомерно. Разумеется, убеждения человека истинны для него самого, но они необязательно правомерны для внешнего мира, для других людей и общества в целом. Это была форма крайнего субъективизма.

Релятивистский аспект учения софистов, предполагавших, что каждая истина верна лишь в определенных обстоятельствах, в некотором смысле предвосхищал современных логических позитивистов и Витгенштейна.

Разумеется, если все истины относительны и если восприятие превыше всего, тогда есть все основания учить людей искусству убеждения, призванному менять восприятие и мнения людей.

Сегодня найдется много людей, которые скажут, что софисты были правы и что многие столетия философских изысканий лишь вернули нас к исходной точке.

Но могло ли общество жить и процветать, сомневаясь во всем, основываясь на субъективных ценностях, на истинах, которые не более чем относительны? Очевидно, что нет. Настал бы тотальный хаос, которым воспользовались бы люди, умеющие убеждать (наученные этому софистами), потому что они способны были управлять восприятием и убеждениями людей и могли легко ими манипулировать.

Общество не могло этого снести. И тогда пришел Сократ, показавший, что истина не субъективна и не относительна, что в глубине вещей существует внутренняя абсолютная истина, которую можно и должно искать, задавая вопросы.

По иронии судьбы именно новая фашистская демократия Афин приговорила Сократа к смерти, потому что его метод, по их мнению, подрывал «древние ценности» точно так же, как их подрывали софисты. Однако он стремился к чему-то прямо противоположному.

Вот на таком фоне явился миру Платон со своими фашистскими взглядами на государство и мир в целом. Во всем должен быть абсолютный порядок. Платон соединил убежденность Гераклита в том, что все переменчиво, с противоположным утверждением Парменида о неизменности внутренней сущности вещей и вывел свое понятие абсолютных «внутренних форм». Это были вечные, абсолютные истины, ждущие только, когда их обнаружат.

Сегодня найдется много людей, которые скажут, что софисты были правы и что многие столетия философских изысканий лишь вернули нас к исходной точке.

Едва ли стоит удивляться тому, что упорядоченность платоновских идей была подхвачена большинством членов общества, стремящихся к обретению устойчивых истин. Философам его идеи тоже понравились, поскольку обеспечивали их работой, связанной с логическим поиском неуловимых истин. Государство, как и любая правовая система, приветствовало понятие неизменных абсолютных принципов. Христианская церковь, находившаяся под сильным влиянием Павла, тоже встретила с распростертыми объятиями идею абсолютных истин и «форм», а также ригидность системы. Так вырабатывались удобство, практичность, комфорт и успех по существу фашистской системы западного мышления.

Необходимость наведения порядка прямо вытекала из предположения, что этот порядок уже существует как абсолютная истина, которую нужно раскрыть. Этот хитроумный механизм искренней веры в то, что навязываемый извне порядок на самом деле существовал всегда, оказался удивительно эффективен в науке, где «навязываемый порядок» (гипотеза) может проверяться и меняться с огромной практической пользой. В остальных сферах человеческой деятельности ложное представление о поиске «внутренней истины» серьезно препятствовало построению более эффективных навязываемых порядков. Порядки эти могут принимать форму не только фашистских утопий, но и весьма эффективных самоорганизующихся систем (первым приближением к которым является философия свободного рынка и *laissez-faire*).

Важно помнить, что закостенелый догматизм западных методов мышления возник именно как реакция на бесформенный субъективизм софистов.

ПОИСК

Пожалуй, самым фундаментальным аспектом сократовского метода является «бесконечный поиск истины». Именно этому поиску можно приписать многие тома философских раздумий и огромный прогресс, достигнутый наукой. Эта одержимость «поиском» предполагает, что сам процесс важнее результата, — вот почему Сократа отнюдь не беспокоило то, что его речи ни к какому окончательному выводу не приходили. Бесконечный поиск, присущий сократовскому методу, полезен тем, что рождает вечное чувство неудовлетворенности, которое необходимо для прогресса. Поразительно то, что эта неудовлетворенность не относится лишь к сфере мышления и самому сократовскому методу. Здесь мы как раз всем довольны и ничего лучшего не ищем.

Нетрудно утверждать, но труднее доказать, что явно больший прогресс, достигнутый западной цивилизацией в сравнении с некоторыми другими цивилизациями, был обеспечен именно компонентом «вечного поиска». Другие цивилизации могли бы возразить, что сохранение традиционных ценностей важнее «поиска истины». Однако существует китайская поговорка, которая гласит: «Жизнь есть поиск истины, которой нет».

Как осуществляется поиск истины в самом широком смысле?

Существуют два главных подхода:

1. Устранение «неистины».
2. Прямое постижение истины.

Бесконечный поиск, присущий сократовскому методу, полезен еще и тем, что рождает вечное чувство неудовлетворенности, которое необходимо для прогресса.

Ниже в этой книге нам еще предстоит порассуждать о том, что мы понимаем под «истиной» и что мы ищем. А пока давайте предположим, что некая «истина», достойная того, чтобы ее искать, существует.

У индусов есть способ описания Бога через отрицания. Иными словами, они устраняют все «неистины» в отношении Бога. «Бог не может изменяться». «Бога нельзя обмануть». Поиск истины через устранение «неистины» весьма характерен и для западного образа мышления тоже.

КРИТИКА И УСТРАНЕНИЕ «НЕИСТИНЫ»

Представьте себе золотоискателя, работающего в русле пересохшего ручья. Он роет лопатой землю и натывается на твердую глыбу. Он в возбуждении замачивает глыбу в ведре с водой. Когда грязь стекает, его глазам открывается золотой самородок. Процедура проста. Чтобы обнаружить золото, нужно удалить все «незолото».

Так же и мы в сфере мышления приучены верить, что нам нужно лишь удалить всякую «неистину», указав на ее неверную природу, и тогда нам во всем блеске откроется истина.

У вас безукоризненно чистая, сверкающая ванная комната. Ребенок оставляет на стене отпечаток вымазанной джемом руки. Чтобы вернуть чистоту, вам нужно лишь удалить грязное пятно, несовершенство.

«Ты сделал все неправильно».

«Все было по-другому».

«Это попросту не так».

«Спрашивал вовсе не Джеральд».

«Киви не летают».

«Это из того не следует».

«Лебеди не всегда белые».

«Повышение цен не всегда ведет к снижению продаж».

«Иностранная помощь — не метод развития местной экономики».

Слово «критика» в переводе с греческого означает «умение судить». Почему же тогда это слово имеет у нас такой негативный подтекст и подразумевает скорее нападки, нежели объективное рассмотрение? Потому что критика почти всегда используется в негативном смысле. Если вы можете указать на «неистины», ложные утверждения, ошибочные предположения, вам откроется истина, или, по крайней мере, вы приблизитесь к ней.

Откуда пришла эта одержимость западного стиля мышления критикой и нападками? Прямо от Сократа. В свое время Сократ имел репутацию человека, способного разгромить любую идею или определение, но неспособного или не желающего предложить что-то лучшее. По-видимому, Сократ считал негативную критику самодостаточной. По крайней мере, так это казалось жертвам его нападков и некоторым другим его современникам.

Обычно считалось, что суть сократовского метода заключалась скорее в устранении ошибок, противоречий и ложных предположений, нежели в выработке лучших идей. Это сродни очищению запущенного сада от сорняков, что порой бывает первым этапом, необходимым для его благоустройства.

Сократ наслаждался, опровергая других. Если кто-то предлагал идею — даже вполне разумную, — Сократ спешил привести контрпример, даже если этот пример был правомерен лишь в весьма специфических обстоятельствах (как, например, история с возвращением ножа сумасшедшему, упоминавшаяся выше). Его контрпримеры сильно затрудняли продвижение хоть к какому-нибудь выводу. В некотором смысле можно похвалить Сократа за честность, которая не позволяла ему «придумать» возможное реше-

ние, но принуждала ждать, когда истина явится сама вопреки всем усилиям воспрепятствовать этому. Истина, если она настоящая, должна быть способна преодолеть любые препятствия, воздвигаемые Сократом в форме контрпримеров.

Суть сократовского метода заключалась скорее в устранении ошибок, противоречий и ложных предположений, нежели в выработке лучших идей.

Этот аспект сократовского подхода, связанный с тем, что истина подвергалась всяческому испытанию, мог быть необходимым в его время и может оставаться необходимым сегодня в некоторых областях, но в большинстве случаев все-таки приносит больше вреда, чем пользы. Развелось слишком много садовников, которые твердо верят, что для успешного садоводства достаточно одной прополки.

В западной культуре критическое мышление всегда ценилось очень высоко, даже слишком высоко. И сегодня находятся люди, считающие критическое мышление высшим проявлением человеческого разума. Это все равно что сказать: «последнее звено в цепи самое важное».

Лично я гораздо выше ставлю мышление конструктивное, а есть люди, которые еще больше ценят мышление творческое.

Представьте себе шестерых критически мыслящих людей, которые собрались за круглым столом обсудить строительство нового моста. Никакого разговора у них не получится, пока кто-нибудь не внесет конкретное предложение или проект.

Откуда эта вера в важность и самодостаточность критического мышления?

Есть несколько возможных объяснений.

1. Практические потребности образования

Образование обычно ассоциируется у нас с учениками, сидящими в классе или в библиотеке. Иными словами, учебные материалы выкладываются перед учениками, и от тех требуется «реагировать» на то, что им представлено. Эта реакция обычно принимает форму критических комментариев. А самая простая форма критического комментария — негативная.

2. Желание внести свой вклад

Если человек хочет принимать активное участие в обсуждении чего-либо, он должен что-то сказать, внести свой вклад в разговор. И самая простая форма такого вклада — негативная:

«Да, но...»

«А как насчет такой опасности?»

«В наших условиях это не сработает».

Легче сосредоточиться на пяти процентах идей, которые могут не сработать, чем на 95 процентах, которые сработают. Сократ внушил нам веру в то, что даже самые надуманные возражения правомерны.

3. Эмоциональное удовлетворение

Нет сомнений в том, что критика приносит эмоциональное удовлетворение. Когда вы подвергаете нападкам какую-то идею, вы ставите себя выше ее. Вандал, кладущий камень на рельсы, ощущает свое превосходство над инженерами, создавшими скоростной поезд, или над строителями, проложившими железную дорогу. Критика является законным и полезным

прикрытием ревности и зависти, как это часто имеет место в ученой среде. Под плащом искренней критики могут скрываться личная неприязнь и интриги.

4. Достижение успеха

Для людей, лишенных творческих способностей, критика — один из немногих способов достичь какого-то успеха и влияния. Многие критики имеют больший вес в театральной среде, чем сами драматурги и режиссеры. То же самое относится и к изобразительному искусству.

5. Это очень легко

Следует признать, что критиковать очень легко, — это обычно не требует больших интеллектуальных усилий. Сказанное относится, конечно, не ко всякой критике, но в большинстве случаев справедливо. Если вы настроены на критический лад, вам обычно нетрудно найти, что покритиковать, или предложить собственную интерпретацию того, что было сказано, написано или нарисовано. Выбирая систему оценки, отличную от той, которой придерживался архитектор, строивший здание, вы легко можете критиковать расхождения, возникающие между тем, что построено, и вашим «идеалом». Если здание простое, вы можете назвать его скучной «коробкой». Если, напротив, здание замысловатое, вы можете критиковать его как вульгарное, кичливое, нарочитое и т. д. Если даже вы не знаете, что сказать, вы всегда можете покритиковать его за неоригинальность (то есть подражание чему-то другому) или повторяемость (то есть архитектор копирует сам себя). Существует целый репертуар подобных ремарок, которые очень легко применять к чему угодно, и выглядеть при этом очень умным.

6. Без критики мир сойдет с ума

Существуют искренние и не совсем беспочвенные опасения, что без критики мир сойдет с ума. Модные идеи насчет инопланетян, о влиянии духов и экономических циклах прочно завладеют массами. Как Сократ считал критическое мышление необходимым для противодействия тлетворному влиянию софистов, так и мы убеждены в том, что на интеллигентных людях лежит ответственность охранять общество от безумных новых идей.

Всякие новые идеи необходимо подвергать яростной критике. Если они выживут, значит, в них, возможно, что-то полезное есть.

Развелось слишком много садовников, которые твердо верят, что для успешного садоводства достаточно одной прополки. В западной культуре критическое мышление всегда ценилось слишком высоко. Даже сегодня находятся люди, считающие критическое мышление высшим проявлением человеческого разума.

Убежден, что существуют и другие причины, почему критическое мышление так манит к себе людей. Труднее понять, почему мы ценим его так высоко. Зачастую бывает действительно необходимо указать на то, что какие-то идеи не согласуются с фактами, опытом или ценностями, что одно отнюдь не следует из другого. Это очень полезные операции, и нам может казаться, что, если это делается правильно, все остальное получится само собой. Кроме того, критика обычно сопряжена с куда меньшим риском по сравне-

нию с творческими усилиями, поэтому ее редко считают чем-то «неправильным».

Тем не менее предположение, что для интеллектуального благополучия общества достаточно лишь устранить ошибки мышления, представляется абсурдным. Водитель, не допускающий ошибок, необязательно хороший водитель. Возможно, он просто все время держит машину в гараже и таким образом избегает возможных ошибок.

Понятное дело, что человек, у которого связаны руки, не может играть на скрипке. Но если развязать ему руки, означает ли это, что он автоматически станет хорошим скрипачом? Почему же мы предполагаем, что для создания хорошего достаточно просто убрать плохое? Возможно, это связано с тем, что где-то на задворках сознания у нас крепко засел образ золотоискателя, моющего золото, или отпечаток ладони на стене ванной комнаты. Нужно лишь устранить неправильное, и мы останемся лицом к лицу с истиной. Эта идея составляет важную часть сократовского метода.

Следует ли из сказанного, что возражения, опровержения, негативная критика являются сугубо вредными привычками мышления? Отнюдь. Критикуя критику, я только что сам воспользовался ею. Критика является полезным и важным компонентом мышления, так же как переднее левое колесо является необходимым элементом автомобиля.

Тем не менее мы должны понимать, что только критического мышления как такового недостаточно. Нам нужно ослабить свою одержимость критическим мышлением и поставить под вопрос то огромное уважение, которое мы к нему питаем. Мы должны относиться к такому мышлению очень критично, понимая, что зачастую это лишь простая дешевка. Мы

должны понимать, что легкость, с которой нам дается критика, сильно затрудняет рождение новых идей. Особенно когда новую идею необходимо рассматривать в рамках новой парадигмы, а не в рамках старой, в которую она по определению не укладывается.

Стоит обратить внимание на то, что дешевая и примитивная критика в средствах массовой информации преуспевает только в деморализации общества путем принижения достигаемых им успехов.

Как же с этой проблемой мог бы справиться метод параллельного мышления? Ключевым словом здесь должно быть «осторожность». Нужно не рубить с плеча, а допускать различные возможности.

«Здесь нужно все взвесить».

«В этих обстоятельствах нам нужно быть осторожными».

«Может получиться и по-другому».

«Есть и другая возможность».

Параллельное мышление не нуждается в резких, категоричных суждениях, которых требует сократовская система поиска истины. Дихотомия истина/ложь смягчается допущением «возможности», наложения, размытости краев. Альтернативные точки зрения могут сосуществовать рядом друг с другом — параллельно.

ПРЕНИЯ, АРГУМЕНТЫ И ДЕБАТЫ

Прусский военный философ Клаузевиц как-то заметил, что «война есть лишь продолжение политики иными средствами». Мы можем добавить, что наша традиционная привычка к спорам является «продолжением войны иными средствами».

Метод рождения истины в споре стал проклятием западной цивилизации, однако мы до сих пор высоко ценим и лелеем его. Этот метод напрямую вытекает из следующего убеждения: если устранить все, что «неистинно» или «плохо», истина обнажится перед нами. Таким образом, достаточно просто атаковать всякую неправду. Достаточно доказать, что другой человек не прав, потому что он пытается сделать то же самое в отношении вас. И в процессе этих взаимных нападок истина каким-то образом откроется.

Мы используем метод полемики в парламентах и прочих законодательных собраниях. Судебные процедуры во многих странах (но не во всех) строятся на принципе состязательности сторон. В спорах принимаются деловые решения, ведутся переговоры. В семьях тоже спорят.

Это не просто происходит повсеместно, но мы еще и поощряем эту систему. Школы гордятся своими командами, побеждающими в дебатах. На человека, умеющего напором или хитростью отстоять свою точку зрения в дискуссии, мы смотрим как на героя. Разве

не составляет эта система самую суть западной мыслительной традиции?

Возможно, у пантомимы и театра политических дебатов должно быть свое место, но является ли этот метод наилучшим путем в поиске конструктивных решений? В большинстве стран юристов и политиков тьма тьмушая. И этому есть, как минимум, две причины. Юристы научены спорить и потому легко вписываются в эту систему, тем самым лишь усугубляя ее. В отличие от врачей и бизнесменов, юристы легко соскальзывают в политику и уже в новом статусе фактически продолжают заниматься своим делом — законами. В этом у них огромное преимущество перед представителями других профессий. Неудивительно, что «адвокатский» полемический стиль доминирует в работе законодательной власти — точнее, в видимой ее части, поскольку невидимая публике часть работы парламентариев, безусловно, проникнута несколько большим духом кооперации и сотрудничества.

Противостояние аргументов составляет самую сущность диалектики. Каждый вопрос должен иметь две противоположные стороны. Из столкновения тезы и антитезы рождается синтез — или не рождается?

В ходе одной программы на австралийском телевидении был умышленно спровоцирован спор между мной и одним из ведущих американских проповедников критического мышления. Телевизионщики решили, что только спор, столкновение мнений могут вызвать интерес у публики. Я считаю, что это время можно было бы потратить с куда большей пользой, конструктивно исследовав важную тему преподавания навыков мышления в школах.

Однако именно благодаря нашему спору рейтинг программы побил все рекорды (так, во всяком случае,

мне сказали). Борьба, бокс и дебаты — самые зрелищные виды спорта. Стоит оговориться, что я сосредоточился на самых крайних формах противостояния и что существует множество более мягких форм обсуждения проблем, проникнутых искренним стремлением исследовать вопрос, а не просто поспорить. Можно было бы даже сказать, что спор, где оппоненты яростно противостоят друг другу, не является настоящей дискуссией. Однако я считаю, что если дискуссионный метод так легко допускает злоупотребление и так редко используется «должным» образом, значит, этот метод порочен и нет большого смысла твердить, что им нужно уметь пользоваться. Надежда на лучшее не всегда практична.

В пылу борьбы эгоистичные интересы и жажда победы оказываются гораздо сильнее желания максимально полно изучить вопрос.

Откуда пришла эта привычка спорить? Сократ имел репутацию забияки, который всегда ставил под сомнение и опровергал то, что говорили другие. В реальной жизни он, возможно, был заядлым спорщиком, но в описании Платона он предстает значительно более умеренным. Сократ настаивает на «совместном поиске», в процессе которого он и его ученики общими усилиями пытаются выработать точное определение того, что ими исследуется. Возможно, Платон проявил в отношении Сократа известную деликатность.

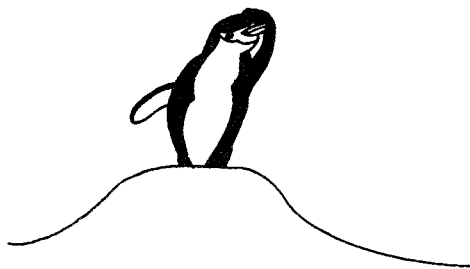
Верно также и то, что Сократ с учениками вел себя любезнее, не так воинственно, как с другими. Воз-

можно, сама система обсуждения требовала от Сократа в отношениях с учениками надевать маску искреннего исследования, но в других обстоятельствах он отбрасывал ложную скромность, и «культурная» полемика превращалась в антагонистическое противостояние. Как бы то ни было, я не думаю, что мы вправе винить Сократа за саму систему обсуждения вопросов через спор.

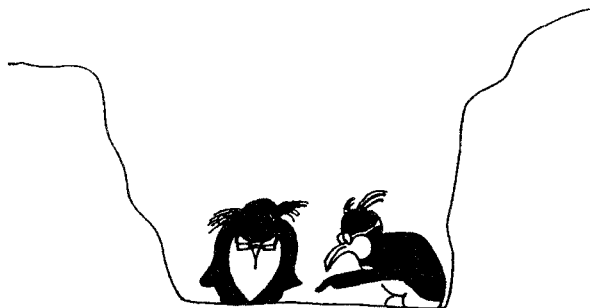
На этот раз обвинить мы должны софистов, которые смотрели на любое обсуждение как на настоящую «словесную битву», из которой одна сторона выходила победителем, а другая втапывалась в грязь. Кто-то должен выиграть, а кто-то проиграть — иначе как софисты могли доказать, что их обучение действительно стоит затраченных денег? Софисты учили своих учеников с равным успехом отстаивать обе стороны спорного вопроса. Как и у сегодняшних адвокатов, важно, не на чьей стороне правда, а кто лучше спорит.

С течением времени привычку спорить подхватили, отполировали и использовали для борьбы с еретиками великие мыслители христианской церкви. Можно даже утверждать, что интерес, который Фома Аквинский проявлял к аристотелевой логике, объяснялся ее ценностью как инструмента полемики.

Как и критика, полемика эмоционально привлекательна. Она позволяет заключить в более цивилизованные рамки радость борьбы и потенциального уничтожения врага. С тех пор как эта присущая полемике эмоциональная привлекательность была узаконена как правильный образ мышления, нечего удивляться тому, что полемика заполонила западную культуру. В других культурах дискуссии, разногласия и эмоции тоже имеют место, но без антагонизма, без разделения спорящих на враждующие лагеря.



Мудрость



Ум

Лучшее, что можно сказать в пользу полемики, — это то, что она стимулирует основательное изучение рассматриваемых вопросов. Поскольку потенциальная победа в споре мотивирует обе стороны, есть основания предполагать, что они постараются разложить все по полочкам. Кроме того, спорщики должны внимательно следить за своими речами из опасения попасть в ловушку. В основе этого лежит посыл, что одна точка зрения не может объективно отражать проблему, поскольку отражает лишь своскорыстный интерес. Поэтому две противоположные точки зрения раскрывают вопрос гораздо более полно. Это тоже одно из наших убеждений.

Споры замораживают позиции сторон, и люди становятся пленниками своих позиций.

Проблема противостояния аргументов в том, что повышается мотивация к «победе» и уменьшается интерес к объективному исследованию проблемы. Адвокатам в суде интереснее выиграть дело, а не выяснить всю его подоплеку. Если юристу, защищающему одну сторону, приходит на ум идея, выгодная другой стороне, он ее никогда не озвучит. Участники школьных дебатов опять же больше заинтересованы в том, чтобы заработать как можно больше очков, нежели в том, чтобы основательно раскрыть тему. В пылу борьбы эгоистичные интересы и жажда победы оказываются гораздо сильнее желания максимально полно изучить вопрос. Вовлечение в спор это как средства мотивации быстро становится самоубийственным.

Подобно многим мыслителям, Сократ (или Платон) был исполнен почти мистической веры в дихотомии, полярности и противоположности. Как-то Сократ отстаивал бессмертие души на том основании, что как за сном следует бодрствование, а за бодрствованием следует сон, так же и за жизнью следует смерть, а за смертью жизнь. Обычная дихотомия истина/ложь: если одна сторона спора оказывается неправой, из этого автоматически следует, что другая права. Однако на практике, как это известно большинству людей, неправыми чаще всего оказываются обе стороны из-за ограниченности своего кругозора.

Споры замораживают позиции сторон, и люди становятся пленниками своих позиций. Споры стимулируют ум в ущерб мудрости. Очень трудно представить

себе умного человека, говорящего в процессе дискуссии:

«При таких условиях вы правы».

«Время от времени такое вполне может происходить».

«Это вполне укладывается в ваше определение».

«Если вы исходите из таких ценностей, тогда вы правы».

Мудрость более озабочена искренним исследованием предмета обсуждения и не нуждается в том, чтобы кто-то был абсолютно прав.

Если система споров столь ужасна (а я считаю ее именно ужасной), что с этим можно поделаться?

В отношении критики я уже сказал, что она имеет большую ценность, но мы не должны быть одержимы ею и не должны думать, что устранения «плохого» достаточно. Что же касается споров, то мне кажется, что нужно вовсе отказаться от этого метода познания истины, поскольку он не только плохо способствует ее познанию, но еще и опасно и контрпродуктивно поляризует нас.

Во многих развитых странах петушиные и собачьи бои запрещены. Я предлагаю также запретить и антагонистические споры.

Чем же их заменить? В некоторых странах существовали судебные системы, основанные не на соперничестве и состязании сторон, а на глубоком исследовании вопросов в духе кооперации.

В качестве общей замены полемическому столкновению мнений я предложил бы принять на вооружение метод параллельного мышления, который будет описан в следующей главе.

ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

«**П**араллельное мышление» — это широкое понятие, за которым кроется альтернативный метод мышления, который я предлагаю взамен традиционного сократовского метода. В этой главе мы рассмотрим один конкретный аспект параллельного мышления. Этот аспект разъясняет природу параллельного мышления и чем оно отличается от сократовского метода. Тем не менее следует иметь в виду, что этим аспектом параллельное мышление не ограничивается. О других его аспектах будет рассказано в последующих главах книги.

Параллельное мышление подразумевает, что идеи просто выкладываются бок о бок. Никаких столкновений, никаких споров, никаких изначальных суждений типа правда/ложь. Вместо всего этого искреннее исследование, из которого впоследствии будут строиться выводы и решения.

Клеймить традиционный диалектический метод противостоящих аргументов не имело бы большого смысла, если не предложить взамен практичную альтернативу. Поступать подобным образом — прерогатива тех, кто считает критику самодостаточной. Кроме того, то, что предлагается на место традиционного метода, должно быть достаточно привлекательным и простым в использовании.

Метод, о котором пойдет речь, очень быстро набирает популярность и ныне используется очень мно-

гими: от восьмилетних учащихся Норфолкской академии (престижная школа в штате Виргиния) до руководителей таких крупных корпораций, как «Du Pont», IBM, «Prudential» и др. Мне рассказывали, что этот метод используется на заседаниях редколлегии ведущей негритянской газеты Южной Африки «Sowetan», высших чинов мормонской церкви. Им пользуются школьники во Флориде (и во многих других местах), руководители предприятий и общественные деятели Сингапура, многие мыслители в Италии, Аргентине и других странах. А на одной из встреч в Шанхае начальник китайской полиции исполнился таким энтузиазмом в отношении этого метода, что пообещал внедрить его в Пекине, чтобы сократить продолжительность совещаний, которые порой длятся до девятнадцати часов. В Японии в числе первых метод начали использовать в корпорации NTT, генеральный директор которой очень быстро понял его ценность.

Таким образом, предлагаемый здесь метод не является новоиспеченной идеей, о которой до сих пор никто слыхом не слыхивал. Он уже имеет широкое применение, и им пользуются люди самого разного возраста, разного уровня образования, разной культурной принадлежности и т. д. Более того, если смотреть глобально, он уже используется шире, чем западный стиль ведения споров, который во многих других культурах неприемлем.

Метод, о котором я говорю, называется методом шести шляп.

Есть шесть метафорических шляп разного цвета. Каждой шляпой пользуются по очереди, применяя каждый раз исключительно тот режим мышления, который диктуется выбранной шляпой.

Параллельное мышление подразумевает, что идеи просто выкладываются бок о бок. Никаких столкновений, никаких споров, никаких изначальных суждений типа правда/ложь.

Поначалу идея разноцветных шляп может показаться глупостью и детским лепетом, но чтобы этот метод легко было запомнить и применять на практике, существует абсолютная концептуальная потребность в каком-то предельно жестком, «железобетонном» каркасе. Увещевания без символики малоэффективны.

Белая шляпа олицетворяет информацию. Представьте белизну бумаги. Белый цвет нейтрален. Когда используется белая шляпа, все участники обсуждения параллельно выкладывают известную им информацию. Какая информация доступна? Какая информация необходима? Какой информации недостает? Где получить необходимую информацию? Качество информации может варьироваться от твердых, допускающих проверку фактов до слухов и частных мнений. Докладывающий информацию должен указывать на ее качество.

Когда возникают противоречия, разные версии просто выкладываются бок о бок. Если эта информация действительно важна, ее можно впоследствии проверить.

«Вечерний самолет на Лондон отправляется в семь часов».

«Вечерний самолет на Лондон отправляется в восемь часов».

На этом этапе никаких споров и опровержений быть не должно.

Красная шляпа олицетворяет чувства, эмоции, интуицию, догадки. Красный цвет может ассоциироваться у вас с огнем и теплом. Красная шляпа узаконивает проявление чувств и интуиции. Причем оправдывать и объяснять возникающие чувства или интуитивные ощущения не нужно и даже не допускается. Они выражаются в своем первозданном виде:

«У меня такое чувство, что эти инвестиции не помогут».

«Мне кажется, она подходит для этой работы».

«Интуиция подсказывает мне, что на это никто не согласится».

Красная шляпа означает выражение сиюминутных чувств. На протяжении заседания ощущения могут меняться. Кроме того, интуиция и чувства далеко не всегда оказываются правомерными. Интуиция зачастую базируется на опыте и сложных переживаниях, и порой невозможно выделить факторы, стоящие за нею. Но когда на участников совещания надета красная шляпа, интуитивные догадки имеют полное право на существование. Чувства также можно выплеснуть наружу. Если они существуют внутри, невидимые, почему бы не сделать их видимыми? В обычной дискуссии чувства приобретают форму нападок или энтузиазма. Система шляп позволяет выражать их непосредственно — без обвинений и оправданий.

Черная шляпа используется чаще других и, возможно, является самой ценной. Я пишу это потому, что многие люди ошибочно полагают, что черная шляпа в чем-то плохая. Это совсем не так. Черный цвет ассоциируется с мантией судьи. Ее назначение — предостережения, анализ рисков и критика. Это является важной частью мышления и обсуждения, если мы не хотим погрязнуть в ошибках и делать то, что может

представлять опасность для нас самих и для других. Мы надеваем черную шляпу, чтобы убедиться, что вносимые предложения согласуются с имеющейся информацией, нашим опытом, целями, ценностями, моралью, политикой и т. д.

Проблема в том, что черной шляпой порой злоупотребляют — особенно те, кто верит в самодостаточность критики. Поэтому важно помнить как о высокой ценности черной шляпы, когда она используется правильно, так и об опасности злоупотребления ею. То же самое я говорил выше об использовании критики. Еда необходима, но переедание вредит. Вино — хорошая вещь, но избыток его вреден.

Желтая шляпа обозначает «логический позитивизм». Желтый цвет ассоциируется с солнцем и оптимизмом. В желтой шляпе все участники обсуждения параллельно выискивают положительные стороны и полезные свойства. В ней же высматриваются пути осуществления задуманного. Как черная, так и желтая шляпа требуют поддержки со стороны логики. Вы должны свои предложения и идеи логически обосновывать. Пользоваться желтой шляпой намного труднее, чем черной, потому что выискивать проблемы и опасности куда более естественно для человека, чем искать позитив.

Зеленая шляпа предназначена для творческих усилий. Думайте о зеленой растительности: листьях, побегах и т. д. Зеленая шляпа предоставляет время и место для выражения творческих идей. В ней участники совещания ищут альтернативы и свежие идеи. Провокация, «движения» и все конкретные приемы латерального мышления применяются в режиме зеленой шляпы. Превыше всего зеленую шляпу интересуют «возможности».

«Возможность», пожалуй, самое важное слово в мышлении. Именно сила «возможности» обеспечила технический прогресс западной цивилизации, а вовсе не система споров. Построение гипотез в науке — это именно допущение возможности. Возможность структурирует восприятие и позволяет упорядочить идеи и информацию. Возможность допускает спекуляции. Возможность позволяет мечтать. Мы вернемся к этой теме несколько позже.

Наконец, есть еще синяя шляпа — синяя, как небосвод. Синюю шляпу надевают для управления самим мыслительным процессом. Она дирижирует всеми другими шляпами, всем оркестром мышления. Синей шляпой обычно пользуется председательствующий или ведущий, но, в принципе, любой участник, надев синюю шляпу, может вносить процедурные предложения.

Вот так все просто. Но очень эффективно. Почему? Отчасти потому, что просто. Но есть и множество других причин.

1. Мышление осуществляется параллельно

Ни на каком этапе обсуждения нет места разногласиям, спорам, опровержениям. Утверждения и идеи выкладываются бок о бок, параллельно. Все смотрят в одну сторону и мыслят кооперативно, параллельно.

2. Никаких интриг и игры мускулами

Интриги и личные нападки в такой системе просто невозможны. Те, кто раньше брал горлом, теперь должны генерировать идеи.

3. Предоставляется время и место для творчества

Этот метод предоставляет время и место для творческого самовыражения, и никакие попытки задушить

новые идеи не допускаются. От каждого ждут, чтобы он предложил что-то новое и необычное.

4. Осторожность занимает свое место

Участники теперь лишены возможности подвергать нападкам или, наоборот, с восторгом одобрять идею, как только она высказывается. Разумеется, любая идея будет подвергнута скрупулезному критическому анализу, но в отведенное для этого время. Стратегия полного отрицания всего и вся здесь не проходит.

5. Возможность выражения чувств

Красная шляпа позволяет напрямую выражать интуитивные догадки и чувства, что в традиционных условиях антагонистического спора было бы совершенно недопустимо.

6. Поиск позитива

Обычно, когда предлагается новая идея, ее недостатки и риски приходят в голову быстрее, чем достоинства. И идею поспешно отвергают. Желтая шляпа предоставляет возможности целенаправленного поиска положительных сторон предложения.

7. Мышление о мышлении

Синяя шляпа напоминает о необходимости думать о процессе мышления, структурировать и направлять его, а не просто дрейфовать от одного пункта повестки к другому.

8. Устранение эгоистичных мотивов

Важной проблемой процесса мышления является внедрение в этот процесс эгоистических мотивов. Мало кто готов искать хорошие стороны в идее, которую он

изначально не принимает. И мало кто, исполненный энтузиазма к идее, готов искать в ней недостатки и опасности. Метод шести шляп позволяет эту проблему обойти. Если человеку какая-то идея не нравится, когда подходит черед желтой шляпы, он хочешь не хочешь все равно должен искать позитивные стороны в идее.

9. Более полное использование силы ума

В обычном споре только половина (условно) участников реально ищет слабые стороны идеи, а другая половина — сильные. Метод шести шляп мобилизует все имеющиеся интеллектуальные силы и на то, и на другое.

10. Очередность

В обычных условиях мы, размышляя, пытаемся охватить все стороны проблемы сразу. Мы пытаемся одновременно творить, критиковать, собирать информацию. Метод шести шляп позволяет нам в каждый момент времени сосредоточиться на чем-то одном. Это в чем-то сродни полноцветной печати, где все базовые цвета печатаются отдельно, слоями накладываясь друг на друга.

11. Экономия времени

Благодаря параллельной фокусировке на различных аспектах проблемы и параллельному мышлению удастся избежать многих отнимающих время дебатов. В одной из лабораторий компании IBM обнаружили, что этот метод позволяет сократить время совещаний на 75 процентов. Вы сможете сами убедиться, насколько больше можно успеть обсудить за две минуты, если использовать метод параллельного мышления, а не спорить.

12. Возможность быстрого переключения «режимов»

Как ни удивительно, многие люди, привыкшие мыслить в режиме черной шляпы, приветствуют метод шести шляп, потому что он позволяет им быстро менять черную шляпу на, скажем, зеленую. Им больше нет нужды оставаться все время в режиме критики, и они могут показать, что умеют не только критиковать, но и предлагать что-то свое, — и это, как правило, у них получается.

13. Организация мышления

Метод шести шляп дает возможность поговорить о принципах мышления и организации мыслительного процесса. Есть возможность выработать оптимальную очередность использования шляп, и эта очередность может от случая к случаю меняться.

14. Свобода мысли

Люди рады свободе мысли, поскольку избавлены от необходимости каждую секунду нападать или защищаться. И это дает им больше свободы в основательном исследовании предмета обсуждения.

Есть предположение, что биохимический баланс в мозгу может меняться в зависимости от типа мышления — от того, мыслим ли мы осторожно, позитивно или креативно. Если это правда, тогда нечто подобное методу шести шляп людям совершенно необходимо, потому что мозг попросту не может поддерживать оптимальное биохимическое состояние для всех режимов мышления одновременно. Это как гольф: для каждой ситуации своя клюшка. И ни в каком уважающем себя клубе вам не позволят делать дальние и ближние удары одной и той же клюшкой.

Эмоции вносят свой вклад в мышление, влияя на восприимчивость мозга. Когда вы в гневе, вы смотрите на вещи не так, как когда вы довольны. В каком-то смысле шляпы служат «внешними эмоциями», настраивающими мозг на рассмотрение вещей в том или ином ключе, а не просто с какой-то одной точки зрения.

Шляпы служат практическим инструментом перехода из режима споров (прав/не прав) в режим исследования вопросов в духе кооперации сторон. Исследования систематического и основательного.

«Возможность», пожалуй, самое важное слово в мышлении. Именно сила «возможности» обеспечила технический прогресс западной цивилизации, а вовсе не система споров.

Очень важно отметить, что метод шести шляп не делает различий между типами или категориями людей. Это верно, что одни люди имеют склонность чаще носить черную шляпу, другие лучше всего себя чувствуют в белой шляпе, а третьи отдают предпочтение зеленой. Все это большого значения не имеет. Классификация шляп — это определенно не классификация людей. Идея в том, что шляпа легко надевается и легко снимается. Таким образом, ношение определенной шляпы — дело временное. Каждый должен менять шляпы в нужное время. Сначала это может казаться чем-то необычным и непривычным, но со временем люди пользуются шляпами все лучше и лучше.

Мы, на Западе, часто стремимся менять поведение людей, меняя их характер. Если человек агрессивен настроен, мы стараемся сделать его менее агрессивным по характеру. Конфуцианский подход иной: пря-

мая фокусировка на желательном поведении. Так же к этому подходит и метод шести шляп. Если человек агрессивен — на здоровье. Но когда он в желтой шляпе, его агрессия должна быть направлена на поиск позитива. Это один из аспектов метода, делающий его применение общедоступным.

Структуру шести шляп следует рассматривать как определенные «правила игры». Таким образом она избавляется от необходимости во внешнем контроле. Каждый человек стремится соблюдать правила игры и чувствует себя неловко, когда оказывается не в той шляпе.

Шляпы можно использовать эпизодически, просто как средство заставить всех членов группы хотя бы в течение короткого времени мыслить в одном направлении. Например, в какой-то момент возникает потребность изучить альтернативы, и тогда можно сказать: «Давайте немного посидим в зеленых шляпах». В другое время может возникнуть потребность изучить риски, связанные с внесенным предложением.

Шляпы можно также использовать в заранее выбранной последовательности. Очередность может меняться в зависимости от обсуждаемого предмета и состава участников обсуждения. В отношении очередности использования шляп есть некоторые общие рекомендации, но какого-то определенного «идеального» порядка нет.

Здесь я хотел лишь в самых общих чертах рассказать о том, как работает метод параллельного мышления под названием «шесть шляп». (Более подробно об этом методе см. в книге «Шесть шляп мышления».)

Главным преимуществом этого метода является то, что он имеет широкую сферу применения и весьма эффективен. Это не просто теория, а практическая система для повседневного использования. Он служит

хорошей альтернативой традиционной западной системе ведения споров и бесформенным обсуждениям пунктов повестки дня, сводящимся к бесцельному топтанию на месте.

В методе шести шляп параллельное мышление используется тройко:

1. В режиме назначенной шляпы все члены группы мыслят параллельно, в одном направлении. Каждый думает о предмете обсуждения, а не о том, что думают другие.
2. Разные мнения, даже если они противоречат друг другу, высказываются параллельно и при необходимости впоследствии подвергаются детальному критическому анализу.
3. Сами шляпы задают направления параллельного рассмотрения предмета. Например, желтая шляпа и черная шляпа олицетворяют собой параллельно направленные усилия на анализ проблем и анализ преимуществ. Они не противопоставлены друг другу.

Удивительным образом использование шляп зачастую приводит прямо к достижению результата. Однако иногда возникает необходимость в «выработке» результата исследования или в «принятии решения». Эти процессы, впрочем, заметно упрощаются благодаря глубокому исследованию вопросов на этапе обсуждения.

Таким образом, практичная альтернатива прениям и дебатам существует. Бывают ситуации, когда противостояние аргументов более уместно, но, во всяком случае, мы не должны больше пользоваться традиционным методом только потому, что «другого пути нет». Другой путь есть — и очень продуктивный.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Большинство серьезных проблем современного мира решаются с таким трудом именно потому, что у нас есть замечательное средство их решения. И я вовсе не иронизирую. У нас действительно есть превосходный метод решения проблем. Однако он настолько хорош, что мы уже поверили, что он способен решить любую проблему. И не удосужились разработать какой-нибудь другой метод. Хорошее зачастую враг лучшего. Если у нас есть что-то очень хорошее, мы довольствуемся этим и ни о чем лучшем не помышляем.

В чем же заключается этот замечательный традиционный метод? Он представляет собой еще один пример фундаментального убеждения, что, если убрать все «плохое», останется «хорошее».

Поэтому общий метод заключается в том, что вы анализируете проблему, выявляете ее причины и затем приступаете к устранению этих причин. Когда причина устраняется, проблема решается.

Если у вас болит горло, вы определяете, что бактерия, вызвавшая болезнь, — стрептококк. Вы принимаете пенициллин и убиваете стрептококк. Причина устранена, и вам становится лучше.

Сев на стул, вы ощущаете острую боль. Вы осматриваете сиденье и обнаруживаете канцелярскую кнопку. Вы убираете кнопку, и проблема решена.

Вы анализируете проблему инфляции и обнаруживаете, что она вызывается избыточным предложением денег и слишком быстрым их обращением. Вы устраняете причину, делая деньги более дорогими путем повышения процентных ставок. Вы победили инфляцию. Разумеется, такая мера, в свою очередь, может вызывать экономическую рецессию, поскольку многие малые предприятия не смогут выжить в условиях столь высоких учетных ставок, но это уже не ваше дело.

Общий метод прост и работает очень хорошо — когда работает. Но есть проблемы, причины которых обнаружить не удастся или у которых так много причин, что устранить все невозможно. А еще есть проблемы, причины которых вам известны, но неустраняемы — например, связаны с человеческой природой, изменить которую вы не в силах.

Что мы делаем в таких случаях? Просто удваиваем усилия. Углубляем анализ, делаем все новые попытки устранить причины. Классический пример — проблема наркотиков. Уж как мы стараемся устранить причину!

Признавая действенность общего метода решения проблем путем выявления и устранения причины, нам все-таки нужно как-то поступать в тех случаях, где метод не работает. Может, это неразрешимые проблемы? Может, но мы должны хотя бы попробовать решить их какими-то другими методами.

Учитывая нашу техническую компетентность, насколько далеко мы могли бы зайти, если бы мыслили более конструктивно?

Альтернативный метод заключается в том, чтобы причины оставить в покое, а вместо это «придумать»

выход. Такой подход нам не нравится. И тому есть две причины. Первая причина, скорее, «пуристская». Мы считаем, что, если причина не устранена, решение не может быть основательным, а представляет собой лишь косметическую меру. Причина воспринимается нами как «неистина», которую нельзя терпеть. Вторая причина связана с тем, что придумывание выхода требует новых идей и творческих усилий. Это трудно, и творчески мыслить мы не любим, потому что предпочитаем думать, что анализа достаточно.

Вся наша система образования ориентирована на анализ. Традиционная система мышления предполагает, что анализу должно поддаваться все. Творчеству уделяется минимум внимания.

Можно ли придумать систему, где инфляция будет невозможна? Уверен, что можно.

Можно ли найти иные подходы к проблеме наркомании? Наверняка.

Существует ли более эффективный подход к гражданским войнам типа той, что сгубила бывшую Югославию? Возможно.

Я не намерен предлагать здесь замечательные идеи, потому что идея есть лишь продукт. Я вижу свою задачу в том, чтобы побудить людей уделять больше сил и времени методу придумывания решений. Например, я был бы очень рад, если бы Организация Объединенных Наций учредила некий фонд творческих ресурсов, который помог бы службам ООН и странам-участницам поднатореть в таком подходе к решению проблем. Я хотел бы, чтобы в школах и университетах уделяли этому вопросу какую-то часть учебного времени. Продолжать верить, что анализ самодостаточен, абсурдно.

Идиому «устранение плохого» мы широко применяем к самым разным ситуациям. Наши интеллектуа-

лы приучены быть «против» чего-то. Они считают, что достаточно быть против загрязнения окружающей среды. Достаточно быть против расовой дискриминации. В некоторых случаях этого действительно достаточно. Все-таки ценности постепенно меняются. Люди уже стыдятся того, что курят. Плохое скукоживается и даже устраняется. Так что эта идиома имеет право на существование, у нее есть свое место.

Быть «против» — недостаточно. Нам нужно также развивать в себе привычки конструктивного мышления.

Этой идиомы хватило, чтобы свергнуть иранского шаха, генерала Сомосу в Никарагуа, президента Маркоса на Филиппинах, диктатуру в Сомали, апартеид в ЮАР и коммунистический режим в СССР. Когда это плохое было устранено, предполагалось, что все станет расчудесно. Отпечатки грязных рук стерты, а ванная комната сияет прежней чистотой.

Большинство революций направлены против чего-то. Это дает людям цель, фокус, энергию и осознание своего предназначения. Но когда «плохое» устраняется, что происходит дальше? Слишком часто наступает замешательство, и ситуация, во всяком случае на какое-то время, становится как будто даже хуже. Является ли это аргументом в пользу того, что плохое не следовало устранять? Может, Бэби Доку стоило предоставить и дальше править в Гаити?

Я считаю, что быть «против» — недостаточно. Нам нужно также развивать в себе привычки конструктивного мышления. Но мы не делаем этого. Образованные люди достаточно хорошо обучены быть «против»,

но плохо умеют быть «за», быть конструктивными. Быть конструктивными — это удел художников или тех материалистов, которые хотят делать деньги с помощью бизнеса. Это все является частью традиционной системы мышления, которая считает анализ и споры самодостаточными. Учитывая нашу техническую компетентность, насколько далеко мы могли бы зайти, если бы мыслили более конструктивно?

Мы наивно думаем, что «хорошее» («истина», например) уже существует, но перекрыто или заблокировано «плохим». Надо просто искать. А конструктивность тут ни при чем. И все это идет из традиционной системы мышления, разработанной «Бандой Трех». Не пора ли нам двинуться вперед?

ЭВОЛЮЦИЯ ИДЕЙ

Мы остерегаемся «придуманных» идей. На утопистов смотрим с большим подозрением. И это не удивительно, если вспомнить ужасную утопию, которую Платон спроектировал в своем «Государстве». Нам уютнее иметь дело с эволюцией. Небольшие изменения тут и там, постепенное смещение акцентов нам представляются достаточными мерами для того, чтобы обеспечить продолжение существования идей в меняющемся мире, а также рождение новых идей по мере необходимости.

Есть еще один источник новых идей. Это таинственная энергия таинственной группы людей, которые беспрестанно рожают новые идеи, имея к этому природную склонность. И стражам достаточно вникнуть в эти идеи и подвергнуть их критике, чтобы плохие идеи были отмечены, а приемлемые доработаны и превращены в полезные.

То и другое предполагает, что нам нет никакой нужды развивать в себе активные навыки разработки, созидания, конструирования идей. Достаточно здравомыслия и рассудительности. Это безопасный подход, куда менее чреватый крупными неприятностями, чем была, скажем, идея подушного налога, приведшая к отставке Маргарет Тэтчер с поста премьер-министра. За эволюцию, медленные изменения и идеи, выжившие в условиях жесточайшей критики, никого винить не будут.

Однако за всем этим лежит посыл, что мир меняется не так уж сильно и быстро и что медленная эволюция идей вполне может поспеть за неторопливыми переменами. Но если ничего не предпринимать, брешь между существующими идеями и быстро меняющимся миром может стать огромной.

Это сродни тому, что вы опасаетесь принимать решение, боясь ошибиться и подвергнуться критике. Вам кажется, что не принимать решение безопаснее. Но непринятое решение — это тоже решение, и порой очень опасное.

Правительства, в общем, предпочитают «кризисное управление». Ничего не делай, пока кризис не станет очевиден всем. И тогда ваши дальнейшие действия кажутся вынужденными, предпринимаемыми под давлением обстоятельств, неподконтрольных вам. Именно таким путем Великобритания отказалась от механизма регуляции валютных курсов, принятого в Европейской валютной системе. В этой стратегии есть немало практического смысла, но вряд ли какое-то правительство сознается в том, что сознательно пользуется ею.

Однако в отношении идей мы применяем эту стратегию вполне открыто. Ничего не делай, пока кризис не заставит действовать. В такой ситуации любые ваши действия, направленные на преодоление кризиса, получают всеобщую поддержку.

Таким образом, возникает третий возможный режим перемен, на этот раз требующий определенных творческих усилий. Но творческие усилия в подобных ситуациях осуществляются в спешке, в духе «решения проблем», а не в духе «придумывания решений». Иными словами, идеи, предлагаемые для преодоления кризиса, должны иметь немедленный паллиативный эффект, зачастую в ущерб долгосрочной эффективности.

Обычно мы считаем, что если мы правы в какой-то момент, этого достаточно, чтобы двигаться дальше. Но это не так. Порой может возникнуть потребность вернуться назад и изменить что-то в том, что ранее казалось совершенно правильным.

Я подозреваю, что большинство жителей большинства стран считают, что:

- возможно иметь лучшую систему образования;
- возможно иметь лучшую систему здравоохранения;
- возможно иметь более быстродействующую судебную систему;
- возможно иметь более справедливую налоговую систему;
- возможно иметь более демократическую систему власти;
- возможно с большей эффективностью бороться с загрязнением окружающей среды.

Иногда это просто означает, что гражданин хотел бы, чтобы правительство вкладывало больше средств в определенный сектор, благодаря чему уже существующие идеи будут использоваться с большей эффективностью. Гораздо реже возникает стремление к реальным изменениям в системе. На самом деле свежие идеи требуются в обоих случаях. Большинство правительств находятся в условиях жесткого контроля над расходованием бюджетных средств и поэтому лишены возможности свободно переводить дополнительные деньги в тот или иной сектор. В условиях дефицита финансов может возникать потребность в новых иде-

ях, позволяющих получать больше отдачи от уже вложенных денег.

К примеру, Малайзия и Сингапур используют концепцию центрального сберегательного фонда. В Сингапуре работодатели и работники вносят в такой фонд 20 процентов своих доходов. Накопленная сумма затем выплачивается им в виде пенсии. А пока пенсионный возраст не наступил, работник может брать под залог своей будущей пенсии кредиты на определенные цели, такие как строительство жилья, лечение, образование и инвестиции. Идея кажется разумной, поскольку обеспечивает пожилых людей пенсией и одновременно правительство получает в свое распоряжение немалый капитал. В то же самое время эта система ограничивает возможности людей в плане расходования их заработков; часть дохода они могут тратить только на предусмотренные правительством цели. Мне говорили, что эта система родилась в колониальную эпоху, когда из Индии в метрополию «импортировали» рабочую силу. Работник и работодатель должны были вносить определенную сумму для оплаты последующего возвращения работника на родину.

Во многих странах реализация идеи центрального сберегательного фонда была бы политически невозможна, даже если бы была оценена по достоинству. Такая концепция едва ли может родиться эволюционным путем.

Слабостью эволюции является то, что, когда определенное направление задано, мы продолжаем двигаться в этом направлении до тех пор, пока катастрофичность выбранного пути не станет очевидной. Этот принцип можно легко проиллюстрировать с помощью последовательного размещения фигур, которые выдаются по одной или по две, как показано на рисунке 3. В каждый момент времени мы должны «наилучшим»

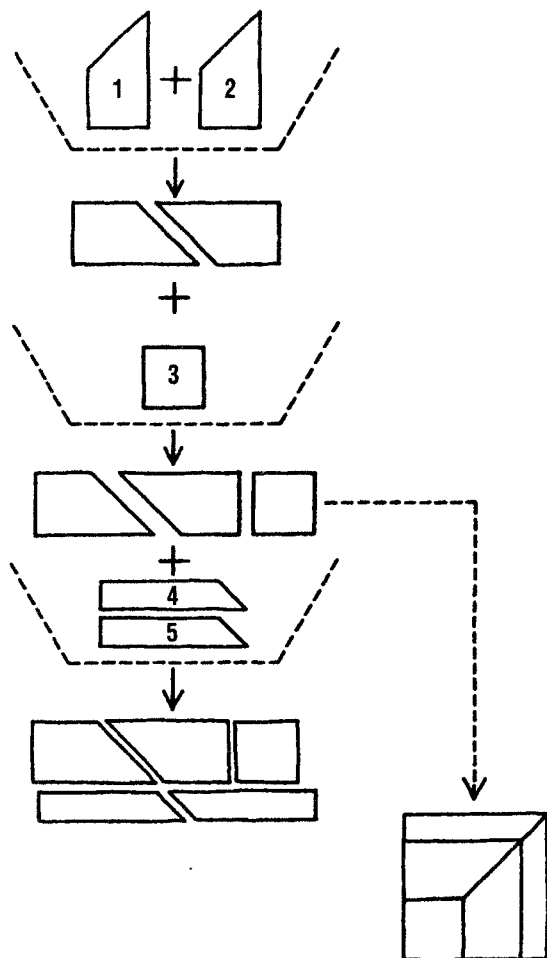


Рис. 3

образом размещать то, что уже имеется в нашем распоряжении. Первые две фигуры лучше всего укладываются в прямоугольник. Следующая фигура просто добавляется сбоку, удлиняя прямоугольник. Такое ре-

шение кажется разумным и логичным. Затем поступают еще две фигуры, и мы должны расположить их наилучшим образом. Достигаемый нами результат далек от совершенства. Однако мы уже не можем сойти с ранее выбранного пути.

Если бы нам было позволено вернуться назад и изменить порядок, который был «наилучшим на тот момент», мы смогли бы поступившие ранее три фигуры сложить в квадрат, а потом расширить этот квадрат следующими двумя фигурами — как показано на рисунке. Этот очень простой пример иллюстрирует фундаментальный принцип. В любой системе, куда информация поступает постепенно и где существует потребность в каждый момент времени размещать уже поступившую информацию наилучшим образом, необходимо иметь возможность возвращаться назад и перестраивать компоненты — опять же, чтобы наилучшим образом разместить имеющуюся информацию. В этом одна из логических причин, почему невозможно обойтись без «креативности».

Даже если бы какой-нибудь сверхумный человек уже на втором этапе догадался сложить квадрат, это не решало бы проблемы, потому что неизвестно, какие элементы последовали бы дальше. Например, если бы на третьем этапе поступили фигуры меньшего размера, квадрат пришлось бы рушить.

Никуда не деться от того факта, что эволюция без возможности возвращаться назад и менять идеи, которые «были наилучшими в свое время», обречена быть крайне неэффективной.

К сожалению, в реальной жизни вернуться назад и перестроить фигуры, как это показано на рисунке, не так-то легко. В реальной жизни части не остаются разделенными — они имеют свойство сливаться в концеп-

цию, метод, обычай или принцип. И компоненты перестают быть видимыми и перемещаемыми.

Из этого простого принципа следуют достаточно важные выводы. Обычно мы считаем, что если мы правы в какой-то момент, этого достаточно, чтобы двигаться дальше. Но это не так. Порой может возникнуть потребность вернуться назад и изменить что-то в том, что ранее казалось совершенно правильным.

Мы не любим плюрализм, потому что Сократ и компания приучили нас верить в то, что есть только одна «истина».

Другим важным последствием является осознание того, что сколько существующую идею ни «верти», во что-то принципиально новое она не превратится. Новая идея требует фундаментальной перегруппировки компонентов.

Можно также утверждать, что вообще никакую идею нельзя считать наилучшим способом использования компонентов, поскольку компоненты эти поступали на рассмотрение постепенно, в течение определенного времени, и последовательность их поступления играет чрезвычайно большую роль в окончательном их размещении. Теоретически для построения наилучшей модели требуется, чтобы все необходимые компоненты поступили на рассмотрение одновременно.

Но каковы практические итоги всех этих рассуждений?

Одним из таких итогов является понимание того факта, что бывает необходимость в радикальных переменах. То, что в свое время было прекрасным и наилучшим, нуждается в кардинальной перестройке. Но

как поменять то, что является или кажется вполне адекватным, на нечто неизвестное и сопряженное с риском? Если существующая идея является наилучшей, мы должны оставить ее. Если новая идея лучше, нужны перемены. Мы здесь прочно привязаны к дихотомиям или/или и истина/ложь, которые лежат в основе нашего образа мышления.

В чем же заключается «параллельный» подход? Ответ весьма буквальный. Вы вносите новую идею «параллельно» старой, не отменяя последнюю. Вы позволяете им сосуществовать. Вы можете даже дать людям возможность выбора. Если новая идея действительно ценна, со временем она наберет силу.

Однако эта теоретически очень простая стратегия на практике почти неосуществима. Почему? Потому что нас приучили к тому, что истина бывает только одна. Сразу две идеи, сразу два метода не могут быть верными одновременно. Что-то одно должно быть правильным, а другое — неправильным.

Подобное мышление так прочно укоренилось в нас, что мы рассматриваем его как естественное и неизбежное. Однако это всего лишь части «системы убеждений», вытекающей из того образа мышления, что достался нам в наследство от греческой троицы.

Я охотно признаю, что бывают ситуации, когда позволить различным идеям или методам сосуществовать практически очень трудно. Однако реальная проблема не в этом, потому что практические трудности все-таки преодолимы. Настоящая проблема в другом. Мы не любим плюрализм, потому что Сократ и компания приучили нас верить, что есть только одна «истина».

ПОИСКИ ИСТИНЫ

В одной из предыдущих глав я упомянул о том, что существуют, по-видимому, два главных подхода к поиску истины. Первый заключается в удалении «не-истины». Достаточно устранить неправду и всякое «зло», и тогда истина и добро откроются нам во всей чистоте.

Я попытался исследовать некоторые последствия такого подхода: чрезмерная любовь к критике, система ведения споров и решение проблем через устранение их причин.

Теперь перейдем к прямому поиску истины.

Давайте сначала вернемся к платоновской метафоре о пещере. Ради удобства я вкратце повторю ее. Человек прикован так, что может видеть только заднюю стену пещеры. В пещеру входит некто. Прикованный не может видеть вошедшего, но видит лишь тень, отбрасываемую им на заднюю стену пещеры. Аналогично и мы, идя по жизни, не можем видеть «истину»: мы видим лишь ее тени или отражения. Однако существует фундаментальная вера в то, что истина где-то есть и ее надо искать.

И до Платона философы, как, например, Парменид и Гераклит, вели борьбу (в чем-то подобную сегодняшнему театрализованному шоу под названием «Борьба») с проблемой перемен. Гераклит считал, что все переменчиво, что нельзя ступить в одну и ту же

реку дважды. Парменид был уверен, что у всякой вещи существует неизменное внутреннее ядро. Платон соединил оба эти взгляда с помощью теории «внутренних форм», или «сущности». Сущность является абсолютной и неизменной, в то время как внешние проявления могут меняться.

Следует также помнить о скептицизме и релятивизме софистов, которые ставили во главу угла «восприятие». Истина для каждого человека — то, что он воспринимает или во что верит. Истина — вопрос личного мнения, из чего следует, что мастера убеждения, наученные софистами, способны влиять на людей и правительства.

Нельзя сказать с полной уверенностью, что было первично: то ли преподавательская деятельность софистов привела к необходимости такого рода верования, то ли, наоборот, они стали профессиональными учителями риторики, логически следуя своим убеждениям.

В этот интеллектуальный хаос Платон с его фашистскими наклонностями постарался привнести порядок. Абсолютная и конечная истина существует, даже если мы не видим ее. Поскольку она существует, ее следует искать. Круговорот этой конкретной «системы убеждений» содержал в себе ключевые ингредиенты любой успешной религиозной системы (фрейдистской в том числе).

За переменчивостью внешности скрывается схожесть вещей. Так, при всем многообразии кошек всех их объединяет единая фундаментальная сущность — «кошка».

Треугольники могут быть самых разных размеров, у них могут быть самые разные углы, но все они имеют фундаментальную форму треугольника.

В этот интеллектуальный хаос Платон с его фашистскими наклонностями постарался привнести порядок.

Следует также упомянуть, что Платон находился под сильным влиянием Пифагора, математика и мистика, занимавшегося описанием универсальных математических истин, одну из которых школьники изучают по сей день (теорема Пифагора о прямоугольных треугольниках). Раз непреложные истины существуют в математике, значит, они должны быть во всем (если мы только сможем обнаружить их). Аргументация по аналогии была одной из ключевых форм аргументации «Банды Трех».

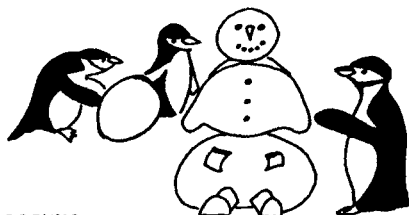
Разумеется, отчасти Платон был прав. Сегодня мы знаем, что все кошки имеют, по существу, одинаковую генетическую структуру. То, что Платон называл внутренней формой кошек, мы могли бы назвать генетическим строением. Все столы — хоть и не так, как кошки, — также имеют общую «сущность», потому что если вы закажете столяру изготовить стол, он действительно будет делать «стол» как таковой.

В своих диалогах Сократ не раз подчеркивает, что «видимое» всегда изменчиво, но «невидимое» (внутренняя форма) никогда не меняется. Платон настаивает на том, что в кошке мы всегда узнаем кошку, потому что у нас в мозгу сложилась перманентная форма «кошки» и в каждой кошке мы видим проекцию этой формы (как тень на стене пещеры).

Из этого извечного постоянства форм рождается представление о том, что знания являются лишь «припоминаниями» или проявлением в сознании форм, которые были всегда. В «Федоне» Сократ прямо об

этом говорит, рассуждая о бессмертии. Если знания являются припоминаниями, значит, они должны быть заложены в нас еще в прежней жизни. Или, по крайней мере, в период предсуществования души. Это представление о «душе» стало — через Павла — важнейшей христианской концепцией.

В записанных Платоном диалогах Сократ просит своих слушателей предположить, что есть «абсолютная красота» и, только приобщаясь к этой абсолютной красоте, прекрасные вещи становятся прекрасными. Затем он предлагает своим ученикам представить, как что-либо могло бы возникнуть «иначе чем в силу собственной сущности».



Конструирование



Анализ

Итак, есть убежденность, что существует внутренняя истина, которая скрыта, но является абсолютной, верховной, универсальной и неизменной. Теперь задача — найти ее.

В отличие от софистов, которые сомневались в нашей способности когда-либо отыскать подобные конечные истины и считали, что каждый человек создает свои собственные истины, Сократ упрямо верил, что истину можно отыскать, применяя его исследовательский метод. В то же самое время Сократ был убежден в собственном невежестве и даже несколько кичился им.

Сократ видел добродетель как итог открытия истин и придерживался мнения, что людей можно и должно учить искусству приобретения знания.

Таким образом, существует вершина горы, пусть даже скрытая облаками. Есть методы восхождения, которые мы можем освоить, чтобы с их помощью подняться наверх. Но сам Сократ не относился к числу умелых альпинистов и сознавал это (или, по крайней мере, так утверждал).

Именно в этой связи Сократ называл себя всего лишь «повитухой», задача которой — помочь рождению «истины» из головы мыслящего человека, где она существует изначально, но скрыта.

Почему же Сократа так волновал вопрос рождения истины? Потому что, по его глубокому убеждению, познание истины изменило бы поведение людей. Он свято верил, что «знание есть добродетель» и что человек, преисполненный знания, не может вести себя

дурно. Сократ полностью соглашался с софистами в том, что уровень добродетели можно повысить силой «учителей и учения», но если софисты считали, что добродетели можно учить более или менее напрямую, Сократ видел добродетель как итог открытия истин и придерживался мнения, что людей можно и должно учить искусству приобретения знания. Стоит ли удивляться тому, что подобный взгляд — при всей его ограниченности и неадекватности — лежит в основе современной системы образования.

Из всего этого проистекает необходимость «бесконечного поиска и исследования», что стало видимой основой прогресса западной цивилизации в целом и особенно прогресса в науке и технологии. За эту нашу привычку к вечным поискам мы совершенно справедливо считаем себя обязанными Сократу и остальным участникам «Банды Трех». Представление о существовании высшей истины и о том, что в результате поиска мы можем приблизиться к ней, стало главным двигателем науки. Мы должны возносить хвалы этой привычке и лишь чуть-чуть сожалеть о том, что единственной областью, к которой этот бесконечный поиск не применяется, является сам метод познания.

Всякому, кто видел на экране компьютера прекрасные и удивительные «фракталы», очень трудно поверить, что это «чудо» строится на простых математических соотношениях. В том случае, если бы мы начали с этих соотношений, мы смогли бы обнаружить, к каким поразительным и сложным результатам они могут приводить. Однако мы в бесконечном научном поиске начинаем с другого конца. Мы смотрим на сложные результаты и верим, что в конечном счете за ними кроются простейшие «высшие истины», как за фракталами кроются простые математические соотношения.

Главная ирония в том, что хотя Сократ пренебрегал наукой как чем-то бесполезным и считал ее пустой тратой времени (что также находит отражение в традиционных взглядах на образование), в наибольшей мере польза от его философского наследия проявилась именно в сфере науки.

Но сам Сократ пытался сделать предметами научного поиска этику, политику и другие социальные сферы. Он надеялся обнаружить универсальные законы и истины (как в математике), которые поместили бы исследуемые объекты на абсолютный фундамент, тем самым оберегая их от манипуляций со стороны недобросовестных людей вроде софистов.

Интересно, что Аристотель думал иначе. Этот третий член греческой «Банды Трех» пытался делать различие между «точностью», или истиной, в изучении наук и «практичностью» в изучении человеческого поведения. Аристотель не очень-то верил, что знания автоматически приведут к добродетели. Он считал, что важнее не «познать добродетель», а помочь людям стать «добродетельными». Он утверждал, что наука является линейной системой, а человеческое поведение — нелинейно. И только в последние десятилетия, по прошествии веков, современные математики наконец признали тот факт, что мир в основной своей массе не является линейным (обладая сложными взаимодействиями, самопересечениями, самоорганизующимися системами и т. д.).

Мы можем распространить это утверждение Аристотеля на все вопросы, связанные с человеческим поведением.

Фрейдовская модель заключается в том, чтобы, копнув поглубже, попытаться понять подспудные процессы: «Что на самом деле происходит?», «Какова ис-

тинная причина такого поведения?» Временами, однако, мы должны задаваться вопросом, что же в действительности пытается сделать психотерапевт: докопаться до глубинной истины или просто навязать свою (что может иметь не меньшую терапевтическую ценность)? Если верно второе, это ближе к конфуцианскому подходу непосредственного воздействия на поведение человека. Некоторые из последних тенденций в психотерапии действительно связаны с отходом от модели обнаружения «глубинной истины» в сторону когнитивной терапии, призванной помочь человеку обрести практический взгляд на вещи. То есть происходит более прямое воздействие на поведение, что отличается от окольного сократовского пути, связанного с «познанием истины».

С другой стороны, при шизофрении поиск гена, ответственного за болезнь, и его возможного химического повреждения («глубинной истины») может привести к прорыву в лечении этого заболевания. Пока же этот ген не найден, применяется «поверхностный» подход, призванный облегчить жизнь людям, страдающим шизофренией.

В отношении «глубинной истины» и «поверхностной истины» между Западом и Востоком всегда был разительный контраст. На Западе придерживаются мнения, что о человеке следует судить по его душе, или внутренней истине. На Востоке более интересуются внешностью и предпочитают судить о человеке по его поведению в обществе и семье. На Западе честь является внутренней ценностью, а на Востоке честь видят только в «честном поведении».

Как вы понимаете, между «глубоким массажем» и «поверхностным массажем» разница большая.

ИСТИНА

Мы, наконец, подходим к удивительно универсальному, удобному и насквозь фальшивому понятию под названием «истина». Разумеется, если бы истина не существовала, эта фраза никак не могла бы быть истиной. Чеснок существует, но это вовсе не значит, что мы должны класть его в каждое блюдо — в шоколадный торт, например.

Каждый знает, что «натуральный» значит хороший. Каждый знает, что все «натуральное» должно быть хорошим, потому что несет на себе клеймо лучшего из производителей — природы.

Однако самые смертоносные яды на свете имеют природное происхождение. Бактерии тоже натуральны, как и вирусы.

Каково самое практичное определение истины? Когда вы к чему-то применяете слова «это не так», противоположное является истиной. Как правило, истина существует как противоположность «неистине», которая и составляет настоящую реальность.

Истина является ключевым компонентом фашистского порядка, который Платон успешно навязал западному мышлению. Детьми истины являются право и справедливость, на которых строятся наши суждения, исключения и включения, а из них, в свою очередь, рождаются как прогресс, так и преследования инакомыслящих.

Если вы находите вкус латука горьким, значит, латук горек для вас. Это истина. Но горек ли латук в абсолютном смысле? Мы могли бы, наверное, вывести какое-то химическое определение горечи и на его основе протестировать вкус латука. Или мы могли бы опросить тысячу человек и принять за истину мнение большинства.

Если вследствие оптической иллюзии вы видите прямую линию «изогнутой», значит, вы видите ее изогнутой. Никто не сможет утверждать обратное. Но вы можете приложить линейку и убедиться, что линия прямая. Вы можете скрыть часть оптической иллюзии и увидеть линию прямой.

Как я уже писал ранее, софисты были сосредоточены на перцепционной истине. Горгий, один из софистов, утверждал, что перманентной истины нет, есть только то, «во что можно убедить нас поверить». Протагор утверждал, что «человек является мерой всех вещей», то есть истина создается восприятием человека.

И вот в таких обстоятельствах появился Платон со своей замечательной идеей «абсолютной внутренней истины». Истина перестала быть вопросом выбора индивидуального восприятия. И перестала быть привязана к обстоятельствам. И такое отношение к истине с тех пор доминирует в западном мышлении и культуре.

Истина больше основывается на том, «что есть», нежели на том, «что может быть».

В этой книге я не ставлю перед собой задачу философски исследовать истину как таковую. Меня интересует лишь то, как понятие истины отражается на

традиционных методах мышления. Ясно, что влияние этого понятия на наш стиль и методы мышления велико, почему этот инструмент и требует некоторого нашего внимания.

Истина — это пропуск, позволяющий вещам проникать в ваше сознание и завладеть вашим вниманием. Истина — своего рода членский билет или значок для приходящих идей. У дверей всех проверяют и пропускают только тех, кто со значком истины, а остальных прогоняют. А потом мыслитель приступает к организации идей, пропущенных в помещение.

Софисты сразу же увидели порок в этой системе. Она предполагала, что истина, или благодать, изначально пребывает в истинной, или благой, вещи. Софисты поняли, что это чушь. В те дни многие философы имели медицинское образование, а медик знает, что одно и то же лекарство может быть полезным при одной болезни и убийственным при другой. Или благотворным в малых количествах и вредным в избытке. Протагор указывал, что навоз полезен для растений, если класть его на корни, но он может быть губителен для молодых побегов. Ясно, что полезные качества, благодать не абсолютны. Они не изначально присутствуют в предмете, а проявляются лишь во взаимоотношении с чем-то еще. Недаром софисты были релятивистами.

Сократ сознавал эту проблему и определял благодать во взаимоотношении с целью. Так, ткацкий челнок хорош, если не только имеет правильную форму, но также служит своей цели. Но, оказавшись внутри системы, где подводить черту? Челнок хорош для ткацкого станка. Но хорош ли ткацкий станок для общества? Луддиты, например, считали превосходные механические станки вредными для общества, потому

что из-за них они теряли рабочие места. Но имеет ли потеря ими работы большое значение, если принять во внимание долговременную возможность получения более дешевых тканей? И так далее.

Похоже, я здесь путаю понятия «истинность» и «полезность», но именно это происходило во времена Сократа. Софисты были сыты по горло истиной и предпочитали понятия «лучше» или «хуже»: лучше или хуже для каких-то целей или в какой-то связи. Это очень современный взгляд. Греческое слово «калос», означающее «красивый», имело подтекст «отвечающий своей цели», и Сократ, похоже, с неохотой расстался с этим пониманием в пользу более абсолютно-го платоновского понятия «истина как красота».

Когда вы к чему-то применяете слова «это не так», противоположное является истиной.

Проблема сократовского метода и нашей традиции мышления в том, что мы пытаемся двигаться от утверждения к утверждению. Данное конкретное утверждение является истинным или ложным? Но когда сложная система разрубается на отдельные утверждения, судить об истинности каждого из них невозможно, а когда это удастся, существует большая вероятность того, что оба окажутся неправильными. Атомистический, поэтапный подход здесь попросту неадекватен. Мы не можем двигаться маленькими шажками, каждый из которых является истиной.

На практике можно выделить три широкие категории истины. Эти категории в значительной мере пересекаются, потому что не являются взаимоисключаю-

щими ячейками, присущими традиционному мышлению. (Позже мы подробно поговорим о проблеме ячеек с четко очерченными краями.)

1. Истина опыта.
2. Истина игры.
3. Истина веры.

Истина первого типа основывается на нашем жизненном опыте, который говорит нам, что это правильно, а это нет. Если кто-то высказывает идеи, противоречащие нашему жизненному опыту, мы отвергаем их. Жизненный опыт каждого человека имеет свои границы. Если вы в своей жизни не встречали других лебедей, кроме белых, у вас может возникнуть искушение принять за истину, что все лебеди белые. Опыт может быть обманчив. Первые испанские поселенцы в Южной Америке полагали, что ламы спариваются только в определенное время года. Позже выяснилось, что ламы, как и кролики, готовы спариваться в любое время, лишь бы рядом был самец. Обманчивость истины, основанная на восприятии, легко иллюстрируется оптическими иллюзиями.

Научные выводы базируются на опыте общего характера (наблюдения) или на специфическом опыте (специально разработанные эксперименты). Такого рода истины полезны, прагматичны и прогрессивны. И наибольшую ценность они имеют, когда мы не считаем их абсолютными, а рассматриваем лишь как «прото-истины», которые полезны именно тем, что мы пытаемся изменить их.

Есть еще истина игры. Если вы играете в «Монополию», бридж, шахматы или шашки, вы следуете правилам, потому что правила являются «истиной» для данной игры. Если вы изобретаете новую игру, тогда вы

сами разрабатываете и правила для нее. И, играя в эту игру, вы пользуетесь введенными вами правилами. Главным примером такого рода истины является математика. Никто не станет спорить с тем, что $2 + 2 = 4$. Но даже математика ограничена особой вселенной, в рамках которой она верна. (Например, в сферической геометрии параллельные прямые перескаются.) Математика является игровой истиной, через которую мы можем смотреть на мир и постигать некоторые опытные истины.

Платон и остальные члены «Банды Трех» создали как раз игровую истину, чтобы навязать ее миру, а потом сделать вид, что это опытная истина, которая существовала изначально, дожидаясь, когда ее откроют. Они утверждали, что их истина сродни математической. Так оно и было.

Если вы измерите стол и обнаружите, что его высота равняется одному метру, это будет истина опыта или истина игры? Это игра, в которой у нас есть линейка с нарисованными цифрами. Мы прикладываем эту линейку к столу и считываем число. Оно оказывается равным 100 сантиметрам. Это игра с линейкой и цифрами. Мы проделываем эту операцию снова и снова и каждый раз получаем один и тот же результат. Вот это уже опыт.

Истина веры самая мощная из всех, потому она входит в умы и работает там. Истина веры — это то, во что мы верим. Она может быть напрямую связана с реальностью, а может и не быть. Мы можем быть убеждены, что стол, сколько его ни измеряй, всегда будет иметь высоту один метр. Это вера. Представление Платона об абсолютных внутренних истинах было системой убеждений, навязанной интеллектуальному миру. Фрейдистский взгляд на важность детских психических травм —

тоже система убеждений. Мы не смогли бы выжить без внутреннего ассортимента истин веры.

Истины веры являются самыми важными, потому что они организуют жизнь, формируют систему ценностей и облегчают процессы принятия решений. Ключевой вопрос звучит так: насколько твердо вы верите в эти истины? Есть истины веры нетвердые, некатегоричные — гипотезы. Гипотеза — это фактический двигатель прогресса западной науки. Гипотезы полезны и эффективны. Они выполняют мировоззренческую и организующую функции. Но как быть с другими истинами веры? Должны ли и они быть зыбкими? Если люди стремятся к стабильности и определенности, насколько полезны истины, в которых мы не вполне уверены? Здесь мы можем по кругу вернуться к истине игры. Если мы хотим определенным образом сформировать свою систему ценностей и мировоззрение и играть в эту игру, тогда у нас появится определенность и непреложность игровой истины. Именно так поступили Платон и компания: истина веры была превращена в истину игры, а потом представлена как истина опыта.

В плане мозговой деятельности истина, вероятно, всегда прodelывает такое циркулярное движение. Мы замысливаем «возможность», «вероятность», а потом проверяем свою догадку во взаимодействии с внешним миром.

Какова же практическая польза «истины» для мышления?

Вера в существование глубинной истины, ждущей обнаружения, ведет к бесконечному поиску.

Истина есть ярлык, который легко приклеивается с помощью суждений. Это, в свою очередь, ведет к приятию или отвержению. Как я постараюсь показать в следующих главах, это может очень сильно сказываться на наших привычках мышления.

Жесткая дихотомия типа истина/ложь разводит на диаметрально противоположные края вещи, которым порой лучше было бы оставаться посередине.

Суждения типа истина/ложь позволяют работать с отличающейся крайней негибкостью системой ячеек и категорий.

Последовательность такого рода суждений может быть обманчивой и приводить к неверному результату, особенно если руководит процессом тот, кто заинтересован в обмане.

Система ярлыков фактически увековечивает классификацию, которая редко подвергается пересмотру.

«Истина» становится удобным оправданием для различных негативных действий и убеждений: от преследования инакомыслящих до расизма.

Истина — манящее знамя, за которым идут люди.

Истина является мощным средством борьбы с «сорняками» мышления, разного рода глупостью и бессмыслицей.

Истина придает твердость и основательность тому, во что мы в данный момент хотим поверить.

Абсолютная истина попирает реальность сложных системных взаимодействий.

Истина призвана придать карте мира форму, пригодную к использованию.

Истина больше основывается на том, «что есть», нежели на том, «что может быть».

Истина больше благоприятствует анализу, нежели придумыванию идей.

Истина больше благоприятствует описанию, нежели созиданию.

Истина сохраняет парадигмы вместо того, чтобы менять их.

Истина дает могущество суждениям.

Истина способствует скорее деструктивным суждениям, нежели конструктивным усилиям.

Истина ведет к самоуспокоенности, самодовольству и высокомерию.

Истина придает нам уверенности в себе.

Истина — оружие для наступления.

Истина позволяет нам говорить «не так» и тогда, когда это оправданно, и в противном случае.

Как на истину ни смотри, это понятие — краеугольный камень сократовского метода и традиционной западной системы мышления, собранной воедино «Бандой Трех».

Какая есть альтернатива?

Скромность:

Возможно.

Может быть.

Это одна из возможных точек зрения.

В данных обстоятельствах.

Это служит своей цели.

«Не доказано» (как в шотландской системе правосудия).

И да и нет.

Кажется, так.

Иногда.

Насколько приемлема на практике подобная неопределенность? Представьте, что судья говорит: «Суд признал, что вероятность вашей вины составляет 10 процентов, поэтому я приговариваю вас к 10 процентам предусмотренного срока заключения». Трудно такое представить? Но ведь на досудебных слушаниях вполне могут сказать: «Вероятность того, что вы виновны, составляет 10 процентов, поэтому вы пройдете через ускоренную судебную процедуру, чтобы многие месяцы не ждать полноценного суда».

ВОПРОСЫ

Если мы поверим, как того хотел от нас Платон, что существует внутренняя, скрытая, неизменная истина, как нам ее отыскать? Теперь у нас есть «цель», но как до нее добраться?

Как я уже говорил, существуют, по-видимому, лишь два фундаментальных подхода. Первый связан с отвержением «неистины», ложных идей, ошибок мышления, бессмыслицы. Второй подход — более или менее прямое движение к этой самой истине (или Истине).

Одним из главных инструментов второго подхода являются «вопросы». Бесконечное исследование, подогреваемое верой в существование скрытой истины, осуществляется преимущественно путем постановки вопросов. Если истина является вершиной горы, тогда «вопрос» является одним из главных методов альпинизма, необходимых для того, чтобы подняться наверх.

Большинство людей знают, что «вопросы» составляют основу сократовского метода. Лавина вопросов, которыми засыпал своих слушателей Сократ, явно раздражала тех, кто не любил его. Ответов он давал немного, но зато за вопросами в карман не лез.

Ирония заключается в том, что, как я уже говорил в одной из предыдущих глав, сам Сократ сократовским методом фактически не пользовался.

Всякий читающий диалоги Сократа (в записи Платона) сразу обратит внимание на отсутствие «настоящих» вопросов. Сократ на самом деле не спрашивает, а утверждает. И после каждого утверждения он поворачивается к слушателю и говорит: «Не так ли?» Ответы ему дают сплошь такие:

«Да».

«Правильно».

«Определенно».

«Совершенно верно».

«Вы правы».

«Разумеется, нет (когда вопрошающий просит подтвердить отрицание)».

«Согласен».

«Не сомневаюсь».

В своей программе «Уроки мышления CoRT»* я провожу различие между двумя типами вопросов: «стреляющими» и «удящими».

Когда охотник стреляет в дичь, он точно знает, в кого он целится. Цель уже известна. Охотник может либо попасть в нее, либо промахнуться. Два возможных исхода известны заранее. Иными словами, задавая «стреляющие» вопросы, мы заранее знаем возможные ответы. Это или «да», или «нет».

«Сегодня среда?»

«Швеция входит в Европейское сообщество?»

«Эти овощи полезны?»

«Это направление на север?»

Спрашивающий хочет что-то проверить. Он хочет, чтобы «возможность» была подтверждена или отринута. В игре «Двенадцать вопросов» игрок должен суметь

* Программа из шести уроков, используемая для прямого обучения мышлению в рамках школьной или вузовской учебной программы.

угадать задуманный предмет, задав ряд «стреляющих» вопросов:

«Это животное?»

«У него четыре ноги?»

«Оно обычно живет в домах?»

«Оно ест мышей?»

Иное дело «удящие» вопросы. Рыбак забрасывает в воду крючок с наживкой и сидит в ожидании дальнейших событий. Он не охотится на конкретную рыбу (хотя и такое бывает в небольшом пруду), а просто ждет, кто на его наживку клюнет. Он может в общих чертах знать, какого сорта рыба ему попадется. Если вы вышли ловить голубого марлина, вам едва ли попадется форель. Смысл «удящего» вопроса — поиск, а не проверка гипотезы.

«Какой сегодня день?»

«Какие страны входят в Европейское сообщество?»

«Какие овощи полезны?»

«Где север?»

Человек, отвечающий на «удящий вопрос», не может ограничиться ответом «да» или «нет». Его ответ должен быть содержательным.

Верно, Сократ часто просил своих слушателей дать определение чему-нибудь (морали, любви, справедливости и т. д.), но все же подавляющее большинство его вопросов — «стреляющие». Точнее, его вопросы даже не совсем «стреляющие», потому что когда задают настоящий «стреляющий» вопрос, нет уверенности в том, будет ответ «да» или «нет». Сократ безо всяких сомнений ожидал ответа «да». Он ждал полного согласия. Вероятно, он немало растерялся бы, если бы услышал «нет» или «может быть». Поэтому мы должны спросить себя, были ли его вопросы вопросами вообще или это был монолог, прерываемый время от времени

ребованиями согласия. Я ничего не имею против моголога, я просто хочу сказать, что открытого типа вопросы, которые мы обычно ассоциируем с сократовским методом, самим Сократом использовались редко (по крайней мере, если опираться на записи Платона).

Вопрос является самым полезным средством речи, которая, насколько я знаю, есть в большинстве языков (было бы очень любопытно познакомиться с языком, где нет такого понятия, как вопрос). Если вам интересно, как можно было бы обходиться без вопросов, давайте попробуем разобраться.

Большинство людей допускают ошибку, полагая, что, если что-то кажется простым, очевидным и разумным, мы это постоянно делаем.

Рассмотрим ряд вопросов:

«Сколько вам лет?»

«Что вы думаете о Мальте как о месте для отдыха?»

«Как бы вы хотели, чтобы вам приготовили яичницу?»

«Вы глухой?»

А теперь давайте подумаем, как можно было изложить то же самое, не пользуясь вопросительной интонацией. Поначалу это может показаться трудным, но на самом деле это чрезвычайно просто.

«Обратите внимание на свой возраст. Назовите мне свой возраст».

«Обратите внимание на Мальту как место отдыха. Поделитесь со мной своими мыслями».

«Обратите внимание на приготовление яичницы. Назовите мне способ, который вы предпочитаете».

Вопрос о яичнице часто ставит в тупик туристов, приезжающих в США и наивно полагающих, что яичница — это просто жареные яйца. На самом деле вас просят указать, хотите ли вы, чтобы их жарили желтком вверх, желтком вниз или как-то еще.

Что касается самого последнего вопроса, то в крайнем случае его, возможно, лучше всего было бы задать языком жестов (если вы верите, что ваш собеседник действительно глухой). Например, просто укажите рукой на ухо. Этим жестом вы фактически говорите: «Обратите внимание на ухо».

В каждом из перечисленных примеров фраза «Обратите внимание на...» выглядит неуклюжей и совершенно необязательной. Вы могли бы просто сказать: «Назовите мне свой возраст». Однако я включил эту фразу потому, что она всегда подразумевается.

Вопрос является способом «обратить внимание» слушателя на определенный объект и попросить его перечислить, что он «видит».

Гид, приведя группу туристов к собору, мог бы сказать: «Обратите внимание на то большое окно над дверью. Скажите, что вы видите».

«Обратите внимание на контрфорсы. Скажите, что вы видите».

«Обратите внимание на резьбу в верхней части колонны. Скажите, что вы видите».

Ясно, что невозможно смотреть на все одновременно, поэтому средства, используемые для «направления внимания», весьма полезны. Функцию «направления внимания» могут выполнять самые разные фразы:

«Расскажите мне о...»

«Обратите внимание на...»

«Посмотрите на...»

«Сосредоточьтесь на...»

Но, в целом, наиболее предпочтительным способом направления внимания является вопрос, потому что это более вежливая форма (вопросительная, а не повелительная) и ею легче пользоваться.

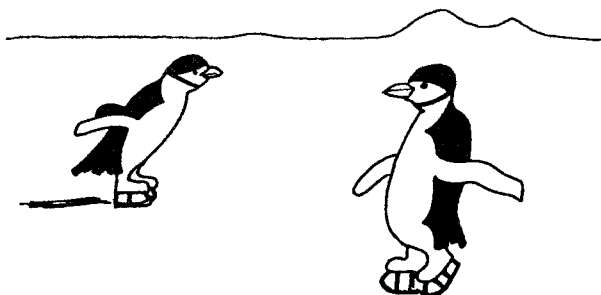
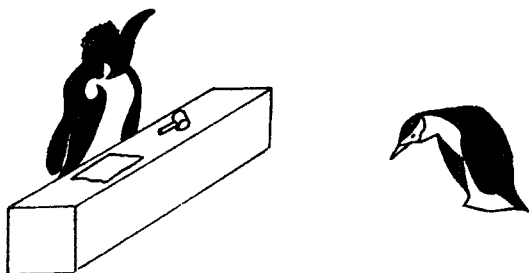
Направление внимания является очень важной частью процесса восприятия. Специалист в своей области всегда знает, на что нужно обращать внимание, то есть у него есть более или менее узкие рамки направления внимания. Когда искусствовед смотрит на картину, его внимание направлено на цвета, на мазки, на композицию, на руки, на светотень и т. д. Гипотеза сама нацеливает внимание. Например, если специалист подозревает, что неподписанная картина принадлежит кисти такого-то художника, он сразу же смотрит на нос, потому что этот художник был известен своеобразной манерой изображения носа.

Когда мы думаем о чем-либо, нам тоже нужно иметь определенные рамки направления внимания. Мы не можем смотреть на все одновременно, пытаемся сравняться со специалистом, который создал для себя такие рамки. Нам нужны средства направления внимания, чтобы не запутаться. Гораздо полезнее смотреть на вещи последовательно и основательно.

Средства направления внимания нам также нужны для того, чтобы мы могли быть уверены, что ничего не упустили, что увидели все, достойное внимания.

«Уроки мышления CoRT», которые ныне широко используются во многих странах мира с превосходными результатами, как раз и снабжают нас такими средствами направления внимания.

Таким образом, вместо сократовского метода с бессистемно, почти наудачу задаваемыми вопросами у нас теперь есть «дебоновский метод» организованного направления внимания.

*Движение**Суждение*

Формальные средства направления внимания, присущие методу CoRT, обеспечивают разум «исполнительными концепциями». Разум человека полон «описательных концепций», таких как стул, машина, собака и т. д. Но исполнительных концепций, которые используются для направления мышления или внимания, мало (если они есть вообще).

На уроках CoRT используется средство направления внимания под названием C&S. Это сокращение подразумевает «последствия и результаты», но всегда обозначается начальными буквами. Почему? Чтобы

это средство воспринималось как единственное в своем роде. Совершенно бесполезно просто призывать человека «смотреть на последствия» (хоть это, по сути, подразумевает то же самое). Такое «общее» указание не откладывается в памяти, не находит в сознании постоянного места, в то время как техника C&S уникальна. Когда преподаватель просит ученика «выполнить C&S», тот точно знает, что ему нужно делать. Со временем ученик начинает уже сам себя инструктировать подобным образом. Результаты этого, как показывают исследования профессора Джона Эдвардса из австралийского Университета Джеймса Кука, могут быть просто замечательные.

Просто сказать ученику «думай» совершенно бесполезно.

На одном из семинаров в Канаде, где присутствовали 150 женщин, занимающих высокие руководящие должности в бизнесе, я предложил следующую идею: женщинам за ту же самую работу следует платить на 15 процентов больше, чем мужчинам. Восьмидесяти процентам аудитории эта идея понравилась. Затем я вкратце объяснил суть метода C&S, которая заключается в направлении внимания на кратко-, средне- и долгосрочные последствия предложения. В конце я вновь спросил об отношении аудитории к предложенной идее. На этот раз ее поддержали лишь 15 процентов участниц вместо прежних 80. Таким образом, процедура C&S действительно меняет взгляды людей. Кстати, я подозреваю, что первоначально участницы семинара относились к выполнению C&S как к совер-

шенно бесполезной и необязательной процедуре, поскольку, будучи «взрослыми и мыслящими» людьми, они и так всегда смотрят на последствия своих действий. Если бы это было так, формальное выполнение процедуры C&S не имело бы никакого эффекта.

Большинство людей допускают ошибку, полагая, что если что-то кажется простым, очевидным и разумным, мы это постоянно делаем. Это не так. Обычно мы не делаем даже самых простых вещей.

Я часто рассказываю, как однажды, выступая в одной из австралийских школ перед тридцатью двенадцатилетними учениками, спросил их, как бы они отреагировали на предложение еженедельно выплачивать каждому ученику небольшую сумму за то, что он ходит в школу. Все тридцать школьников сочли эту идею замечательной, поскольку они смогли бы на эти деньги покупать себе сладости, жевательную резинку и комиксы. Затем я вкратце объяснил им суть еще одного метода направления внимания под названием РМІ. В ходе выполнения этой процедуры человек сначала обращает внимание на «плюсы», потом на «минусы» и, наконец, на «интересные» моменты. Выполнив это упражнение, двадцать девять из тридцати учащихся полностью изменили свое мнение и решили, что эта идея плохая: «Откуда будут браться деньги?» и т. д. В этой истории важно отметить, что я не стоял над ними, задавая вопросы. Объяснив суть метода РМІ, я после этого вообще ни слова больше не сказал. Учащиеся использовали этот способ направления внимания совершенно самостоятельно. В результате они расширили воспринимаемый образ, и, вследствие этого, изменилось их отношение к предложению. Отличие этой методики от сократовского метода, где учитель засыпает школьников вопросами, очевидно.

К числу других средств направления внимания из первого комплекса «Уроков мышления CoRT» относятся:

Учет всех факторов: внимание направляется на все факторы, которые необходимо учесть, принимая решение, делая выбор, разрабатывая план и т. д.

Главные приоритеты: попытка определиться с приоритетами. Что имеет первостепенное значение?

Цели и задачи: внимание направляется на цель того или иного действия или выбора. Чего вы хотите достичь?

Альтернативы, возможности и варианты: указание искать другие точки зрения на что-то или другие способы что-то делать.

Мнения других людей: внимание направляется на взгляды или образ мыслей других заинтересованных лиц.

Все эти методы направления внимания очень просты. Но при этом они чрезвычайно эффективны. И учащимся нравится пользоваться ими, потому что они задают систему отсчета для мыслей о каком-то предмете. Просто сказать ученику «думай» совершенно бесполезно.

Один просвещенный канадский философ утверждал, что эти методы работать не могут, а в то самое время, когда он писал об этом, они использовались в сотнях школ и работали очень хорошо. Это как пытаться доказывать, что сыра не существует, в то время как люди едят его каждый день.

Мы получаем множество сообщений о том, как дети, приходя из школы домой, учат методам направления внимания своих родителей, которым приходит-

ся принимать важные решения. Есть страны, где этот метод преподается в некоторых, во многих или даже во всех школах.

Никакого волшебства тут нет. Да, вопрос является средством направления внимания. Но кто скажет вам, на что направить вопрос? Инструменты мышления CoRT задают точку отсчета, направляют ваше внимание. И они позволяют учащимся (да и всем мыслящим людям) делать это самостоятельно, не дожидаясь, когда учитель задаст подходящий вопрос.

«Уроки мышления CoRT» с одинаковым успехом используются как в школах, так и в бизнесе.

ДЕФИНИЦИИ, ЯЧЕЙКИ, КАТЕГОРИИ И ОБОБЩЕНИЯ

Здесь мы подходим к самой сути, ядру западной традиции мышления, сократовского метода, системы, разработанной «Бандой Трех». «Истина» предопределяется тем, чему позволено уместиться в ту или иную ячейку. Резкие, категоричные суждения как раз и призваны решить, что (или кто) укладывается в данную ячейку, а что (или кто) нет. Эта фундаментальная концепция ячеек полностью доминирует в западном мышлении. Является ли эта «система убеждений» (веры в ячейки) неизбежной, или она представляет собой лишь один возможный взгляд на мир?

Сократ старался искать абсолютные дефиниции. Он требовал, чтобы определения были абсолютными. Он был не готов идти на компромиссы и предпочитал сдаться, как это чаще всего и происходило, нежели согласиться на прагматичное определение. Любого примера, опровергающего предложенный вариант определения, было достаточно для признания определения негодным.

Такая установка Сократа предопределялась его «миссией». В те времена, когда он жил, слова типа «справедливость», «добродетель», «мораль» использовались весьма небрежно и иногда могли иметь разные смысловые значения. Люди придавали этим словам

тот смысл, какой был им угоден, как это продолжают делать и современные политики. Софисты верили в целесообразность и в то, что истина у каждого своя. Они обучали людей искусству убеждения, которое позволяло подменять смысл слов в силу целесообразности того или иного значения в конкретной ситуации. И вот Сократ выступил походом против этого чересчур «эластичного» мира, сделав своей миссией поиск абсолютных и неизменных определений. Целесообразность была отставлена в сторону.

Сократ хотел видеть универсальные стандарты, формы, дефиниции и принципы. Он искал «логос» ситуации в ее определении. Определение должно было заключать в себе суть определяемого и те факторы, которые оставались неизменными, в то время как другие аспекты менялись.

Аристотель зашел в этом намного дальше. Главным вкладом Сократа в науку он считал его поиск определений. Он заявлял, что Сократу мы обязаны двумя вещами:

- 1) индуктивной аргументацией;
- 2) общими определениями.

Во времена Сократа большой вклад в методiku мышления внесли медики, которым в своей профессии приходилось сочетать науку, философию и практику. К сожалению, сегодня философией предоставлено заниматься философам, которые не имеют нужды в практическом применении плодов своих раздумий.

Всякая болезнь рассматривалась как вторжение «злого духа». Поэтому важно было попытаться определить природу («эйдос», как позже назвал ее Аристотель) болезни. Эта идентификация, или диагностика,

позволяла врачу выбрать те или иные стандартные действия. Существовала практическая потребность перехода от классификации к действию. И по сей день мы даем болезням разные «имена». Возможно, это несколько тормозит прогресс медицины, поскольку отвлекает внимание от «перекрестно-системной» природы болезней.

Сократа по праву называют человеком, создавшим базу для научной классификации. Некоторые отрасли науки — ботаника, например, — в весьма значительной степени зависят от классификации. К сожалению, есть ученые, которые считают классификацию основой всех наук. У американских психологов существует стойкая тенденция делить людей на классы, группы, категории, ячейки и т. д. Для этой цели разрабатываются всевозможные тесты, которые проводятся с наукообразной важностью и торжественностью. Однако практической пользы от этих упражнений очень мало. Люди раскладываются по полочкам и оставляются там. Разработать надежный тест для определения подходящей тому или иному человеку ячейки совсем не сложно. Более того, люди сами тщатся определить свою ячейку — это своеобразная форма самопознания, самоидентификации. Отсюда интерес к астрологии и делению людей по знакам зодиака.

Говорят, что у Прокруста было ложе, на которое он укладывал всех своих «гостей». Если человек оказывался слишком высоким или слишком низкорослым, ему обрубали ноги или вытягивали туловище по длине ложа. Это лишь один из наиболее очевидных примеров того, какую опасность может представлять насильное помещение людей в ячейки. Если человек не вполне соответствует отведенной ему ячейке, на помощь приходит избирательное восприятие.

Определение, или дефиниция, — это комбинирование необходимых свойств и характеристик. Сократ много мучался, пытаясь решить, должно ли включать в себя определение храбрости знание. Давайте и мы рассмотрим эту проблему.

1. Человек, который не знает, что пули способны убивать, в реальности не является храбрецом, когда поднимается из траншеи и бежит в атаку.
2. Когда человек набирается знаний и понимает, что пули способны убивать, тогда именно храбрость позволяет ему идти в атаку.
3. Если человек знает, что, по статистике, быть убитым пулей есть лишь 1 шанс из 200, называть его храбрецом оснований уже гораздо меньше.
4. Если человек знает, что даже легкое ранение на поле боя наверняка будет иметь серьезные последствия, он снова храбрец.
5. Если человек знает, что атака представляет собой лишь видимость, призванную одурачить противника, и что очень быстро их отзовут обратно в траншею, его право называться храбрым снова уменьшается.
6. Если человек знает, что шансов дожить до конца войны у него очень мало (как это было с офицерами во время Первой мировой войны), оснований считаться храбрым у него вновь становится больше.

Так является знание частью определения храбрости или нет? Проблема в том, что знание знанию рознь. Это одна из классических проблем, связанных с дефинициями и категоричными суждениями.

Если бы мозг имел больший КПД, мы бы не смогли стать столь продуктивными мыслителями.

Сократ использовал ячейки очень умело, как это иллюстрирует рисунок 4. Сначала он убеждал слушателя согласиться с одной ячейкой. Затем он показывал, что это приводит их в следующую ячейку. Потом в следующую. Так, шаг за шагом и без особого сопротивления, он приводил собеседника на позицию, с которой изначально тот (скорее всего) не согласился бы. Точно к такому же ходу рассуждений прибегают адвокаты в судебных прениях.

Я никогда до конца не понимал, почему философы придают такое большое значение дефинициям,

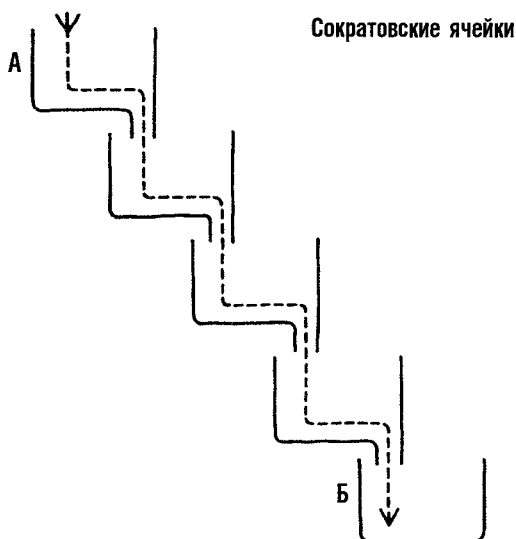


Рис. 4

категориям и ячейкам. Подозреваю, что это связано с подспудным представлением о существовании абсолютной истины и потребностью прийти к окончательному «есть» и «нет». Ячейки имеют строго очерченные границы, и каждый предмет либо определенно принадлежит ей, либо определенно не принадлежит.

Однако определение можно было бы рассматривать как собрание характеристик, которые мы привыкли видеть вместе, и потому ожидаем, что они всегда будут вместе. И ничего особенного в этом нет. Просто мы наблюдаем такие-то атрибуты вместе, и у нас складываются определенные ожидания на этот счет.

Точно так же действует врач, когда диагностирует болезнь, наблюдая определенное сочетание симптомов и проводя определенные тесты и анализы. Возможно, присутствуют не все симптомы, но врач делает наиболее вероятное предположение.

Проблемы начинаются тогда, когда вероятному предположению, догадке придается статус непреложного факта, закона. Аристотель, вероятно, знал, что у жеребца больше зубов, чем у кобылы. И на основе этого он принял за непреложный факт, что у самцов всех видов зубов больше, чем у самок. Утверждая это, он не удосужился попросить двух своих жен открыть рот, чтобы сосчитать зубы.

Почему недостаточно сказать, что лебеди обычно белые, и на основе этого ожидать, что всякое подобное лебедю существо будет белым? Это ожидание базируется на нашем текущем опыте. Но данное утверждение лишено жестких рамок настоящего определения, поэтому, если мы обнаружим, что существуют и черные лебеди, мы сможем продолжать держаться за первоначальное «обычно».

Трудность в том, что в этом случае мы имеем дело с вероятностной системой, не позволяющей оперировать категоричными «истина/ложь». В этих обстоятельствах очень трудно «исключать» что-либо. И главное, как тогда быть с «внутренней истиной»?

Некоторые классы базируются на «внутренних истинах», например, структура гена или простая математическая основа фрактала. Другие состоят лишь ради удобства.

«Истина игры», как я ее называю, устраняет все проблемы, потому что позволяет вам выбирать основу для группировки характеристик.

«Я намерен называть всякую женщину со светлыми волосами блондинкой». Ясно, что такое определение не допускает исключений, поскольку, если у женщины не светлые волосы, ее просто не называют блондинкой. После этого вы можете пойти дальше и отметить различия между натуральными блондинками и крашеными.

Но Сократ «истиной игры» не пользовался. Он хотел прийти к определению через индукцию на основе опыта и примеров. Он достиг бы куда лучших результатов, используя «истину игры» и решая вопрос, каким должно быть определение, к которому он хочет прийти. Но тогда на чем бы строился его авторитет? Искренне веря, что он ищет «внутреннюю истину», он выводил свой авторитет из этой истины.

Вспомните пример с группой ученых, занимающихся формулированием грамматических правил языка, которые отражали бы все существующие словоупотребления. Во многих ситуациях они приходят в тупик и, чтобы выйти из него, вынуждены «создавать» правила, которые покрывали бы большинство словоупотреблений, но при этом исключали из рассмотре-

ния ряд «неправильных» словоупотреблений. Сократ на это идти не хотел.

Представьте себе двух соколов. Один из них обладает превосходным зрением, а второй несколько близорук. Рацион этих соколов ограничен лягушками, мышами и ящерицами. Зоркий сокол способен различить лягушку с большой высоты и благодаря этому может заранее планировать свой рацион. Он предпочитает лягушек и ест только их. О других возможных источниках пищи он забывает. Близорукому соколу это не дано, поэтому он вырабатывает концепцию, класс, категорию «мелких движущихся объектов». Когда этот сокол голоден и видит «мелкий движущийся объект», он бросается на него, не зная заранее, что за зверюшка попадет ему на обед. Иногда это оказывается мышшь, иногда ящерица, иногда лягушка, а иногда даже детская игрушка. Ясно, что первый сокол благодаря острому зрению имеет преимущество, так? Не так. Предположим, что лягушки вымерли — например, они уничтожены теми же соколами (как из-за чрезмерного рыболовства исчезает рыба). Зоркий сокол в беде. А вот близорукий исчезновения лягушек даже не заметит. Классы, категории, концепции надеются гибкостью.

Можно даже утверждать, что существует «внутренняя близорукость» человеческого мозга, и эта «размытость зрения» оказывается чрезвычайно полезной для мышления. Если бы мозг имел больший КПД, мы бы не смогли стать столь продуктивными мыслителями.

Откуда же берутся концепции и «внутренние формы»?

Платон придерживался взгляда, что они уже существуют в наших умах, возможно переходя к нам из предсуществования души, как утверждал Сократ.

Есть также «усредняющий» взгляд на этот вопрос. Согласно ему, когда человек перевидал множество различных кошек, в его мозгу развивается своего рода «усредненная» концепция кошки, как наложение различных образов кошек. Ныне утверждается, что нейромкомпьютеры действительно способны формировать такие «концепции» из перекрывающихся объемов информации.

Эта фундаментальная концепция ячеек полностью доминирует в западном мышлении.

Есть и третий взгляд. После первого же знакомства с кошкой в мозгу остается ее смутный и расплывчатый отпечаток. При последующих встречах с кошками на него накладываются более конкретные детали. Первоначальный же расплывчатый образ остается «концепцией» кошки.

Есть категории, призванные обеспечить удобство практических действий, — как при диагностике болезней. Есть категории, разграничивающие вещи и отделяющие зерна от плевел, — как в научных изысканиях. Проблемы возникают тогда, когда мы путаем истину игры с истиной опыта и обращаемся с категориями, созданными ради удобства, как с категориями, основанными на «внутренней истине» и возникающими из опыта.

Можно было бы утверждать, что в основе расизма и преследования инакомыслящих лежит резкость суждений, возникающая из деления людей на четко очерченные категории. Такое утверждение, вероятно, не вполне справедливо, поскольку «категоричная» нена-

висть распространена и у народов, которым не свойственна система убеждений, связанная с наличием «внутренней истины». Тем не менее вполне может быть, что традиционная западная система мышления усилила естественную тенденцию людей делить все на категории и ячейки и потом судить, дав ей видимое оправдание.

Какая есть альтернатива? Что может предложить в этой связи параллельное мышление? Шаг в сторону вероятностных систем и расплывчатой логики. Как это предлагалось в моей предыдущей книге «Нестандартное мышление», место ячеек могли бы занять «флажки», вокруг которых сгущаются различные атрибуты. Вместо слов «всегда» и «никогда» мы могли бы больше пользоваться словами «обычно», «большой частью», «редко». И в большинстве случаев, уверен, это принесло бы огромную пользу. Четко очерченные, «жесткие» ячейки мы могли бы сохранить для некоторых аспектов научного поиска, где изучаются линейные системы, хотя даже там в их необходимости я не уверен.

К важному вопросу «жестких», «бескомпромиссных» ячеек мы еще вернемся в одной из следующих глав.

ПОЛЕЗНОСТЬ ЯЧЕЕК

Ценность систематической организации информации и создания каталогов заключается в том, что в каждой папке (ячейке) вы находите то, что ожидаете найти. Если у вас есть папка, озаглавленная «Неоплаченные счета», вы найдете в ней именно неоплаченные счета. Вы извлекаете оттуда в точности то, что поместили туда. Чем аккуратнее вы составляете каталоги, тем они полезнее и тем больше к ним доверия.

Смысл определений, категорий, ячеек в том, что они делают окружающий мир организованнее и проще. Вместо того чтобы отдельно реагировать на каждый индивидуальный объект, мы реагируем на более или менее широкую группу предметов, объединенных под одним коллективным «именем». Общая категория под названием «змеи» побуждает нас остерегаться всех змей без разбора. Мы не проверяем, насколько опасна данная конкретная змея и в каком она настроении.

Благодаря ячейкам окружающий мир проще изучать и с ним легче иметь дело. Мы получаем возможность прогнозировать ход событий. Врач может прогнозировать, что организм пациента, находящегося в гипогликемической коме, должен благоприятно отреагировать на инъекцию сахара, или предсказать, что пенициллин справится со стрептококковой инфекцией.

Важными ячейками являются прилагательные. Это именно ячейки, а не просто ярлыки, наклеенные на

другие ячейки. Прилагательное «неприятный» помещает любой объект, по отношению к которому оно употребляется, в одну ячейку с другими предметами, «неприятными» большинству людей. Берегитесь человека, который в своей речи использует слишком много прилагательных: велика вероятность того, что он не думает, о чем говорит. Это особенно верно в отношении журналистов, которые постоянно подменяют прилагательными мысли.

Есть очень большие ячейки, весьма полезные при воспитании детей: «хорошо», «плохо», «правильно», «неправильно», «правда», «ложь» и т. д. Достаточно наклеить один из этих ярлыков на ситуацию, чтобы указать, что «это следует делать» или «этого нельзя делать». Почему это следует или не следует делать и при каких обстоятельствах, не объясняется, потому что займет слишком много времени или слишком усложнит вещи. Родители могут сказать ребенку, что «красные ягоды плохие», не вникая в ботаническую классификацию всех ядовитых красных ягод и не пускаясь в мудреные объяснения насчет химических и физиологических процессов, возникающих в организме при употреблении таких ягод.

Если ребенок спрашивает, «почему» эти ягоды плохие, родители могут использовать более конкретную, более узкую ячейку: «Потому что от них заболеешь». Ребенок знает, что такое «болеть», поэтому дальнейшая конкретизация не требуется.

«Мужчины — грубые и эгоистичные эксплуататоры женщин».

Эту сентенцию можно упростить, сведя до «мужчины — скоты». Многие люди станут возражать, но согласятся с тем, что «некоторые мужчины — скоты». Означает ли это, что эти мужчины грубы все время?

Или они ведут себя по-скотски лишь в отдельные моменты?

Проблема, наверное, не в самом существовании ячеек, а в высокомерной категоричности нашего «ячеистого» взгляда на мир, абсолютизации раз и навсегда выбранных ячеек.

Наверное, следовало бы сказать так: «Некоторые мужчины — скоты, когда ведут себя грубо». Такая фраза точнее описывает ситуацию, но имеет мало смысла с точки зрения способности предсказывать ход событий. Эту проблему можно попытаться обойти, используя концепцию «потенциальности». Тогда мы с гораздо большим основанием сможем сказать: «Мужчины — потенциальные скоты». Однако проблема остается. Насколько высок потенциал? Следует ли всех мужчин рассматривать как потенциальных скотов? Если общий потенциал невысок, тогда есть ли смысл остерегаться каждого мужчины, ожидая от него скотского поведения? Было бы здорово, если бы эту слишком широкую ячейку удалось существенно сузить с помощью уточняющего фактора: «Мужчины с маленькими носами — скоты». Я не могу сказать, правда ли это, но подобный уточняющий фактор позволил бы женщинам проявлять больше бдительности в отношениях с определенными мужчинами.

Главный смысл жизненного опыта, сбора информации и науки заключается в поиске все более конкретных и узких ячеек. Мы хотим, чтобы наше восприятие и наши прогнозы становились все более точными и надежными. Врачи уже не рассматривают «диабет» как отдельную болезнь-ячейку, но делают

различие между разными типами диабета, имеющими разные механизмы и требующими разных форм лечения. Занимаясь поиском все более узких и конкретных ячеек, мы одновременно ищем и все более широкие ячейки в форме каких-то универсальных законов и принципов. Этот двойственный процесс «деления» и «укрупнения» ячеек происходит в науке постоянно. В науке процесс расширения ячеек означает попытки поиска универсальных законов, в повседневной жизни — это попытки упростить окружающий мир и найти более удобные объекты для эмоций (как это происходит с расизмом).

Можно ли прожить без несущих простоту и удобство «ячеек»? Наверное, нет, хотя в будущем компьютеры позволят нам значительно дальше продвинуться в статистических (вероятностных) оценках. Несут ли ячейки в себе опасность, искажая чрезмерным упрощением наши взгляды на окружающий мир? В некоторых случаях это, без сомнения, так, но мы не можем лишь на этом основании отказаться от ячеек, потому что их польза явно перевешивает риск.

Так что нам делать?

Мы можем постараться не злоупотреблять прилагательными. Мы можем избегать слишком широких обобщений. Можем бросать вызов предположениям и «хромающим» определениям — как это делал Сократ. Но Сократ бросал вызов существующим определениям во имя поиска «истинного» определения. И вот здесь наши с Сократом пути расходятся. Проблема, наверное, не в самом существовании ячеек, а в высокомерной категоричности нашего «ячеистого» взгляда на мир, абсолютизации раз и навсегда выбранных ячеек.

ПРОБЛЕМА «ЧТО ЕСТЬ»

Сократ, как описал нам его Платон, задавал бесконечные вопросы якобы в поиске «истины». Возможно, в реальной жизни Сократ был просто умным человеком, который бросал вызов взглядам окружающих и не задавался целью найти некую «истину», а просто старался показать, что всякие предположения могут быть подвергнуты сомнению — и опровергнуты. Тем не менее общим итогом трудов «Банды Трех» стала идея о том, что существует какая-то абсолютная истина, которая скрыта и может быть обнаружена. Если бы такой истины не было, какой был бы смысл задавать бесконечные вопросы?

Давайте еще раз зададим себе этот вопрос, потому что он важен для понимания сути параллельного мышления. Какой смысл в бесконечном поиске истины, если конечная истина не существует? Можно предложить несколько вариантов ответа.

Мы можем искать «лучшие», «более полезные», «более удобные» точки зрения. Этим в большей или меньшей степени занимались софисты (Протагор, например), предпочитая термину «истина» понятия «лучше» или «хуже».

Мы можем искать разные точки зрения на один и тот же предмет, чтобы выкладывать их бок о бок и изучать во всей полноте. В этом и состоит сущность параллельного мышления. Мы стараемся приумно-

жить возможности параллельного рассмотрения вещей.

«Красные ягоды вредны».

«Красные ягоды ядовиты».

«Люди считают, что красные ягоды ядовиты».

«Красные ягоды смотрятся красиво».

«Красные ягоды бывают вкусные».

Если мы выложим бок о бок эти параллельные возможности, становится очевидно, что достоинства красных ягод («красота») значительно перевешиваются их недостатками («опасностью»). Поэтому в практическом плане мы принимаем решение красные ягоды не есть.

Существует чрезвычайно тесная связь между понятиями «есть» и «истина». Когда мы помещаем что-либо в ячейку, мы делаем это с абсолютной уверенностью в том, что такая «идентификация» отражает истинную природу предмета. Мы применяем абсолютную истинность теоремы Пифагора ко всем своим идентификациям.

Суд не может постановить, что обвиняемый «возможно, виновен». Он должен решить, «есть» вина или «нет».

В силу практических потребностей, в силу нашей веры в существование «истины», в силу культурного влияния «Банды Трех» мы считаем, что для того, чтобы система ячеек работала, без категоричной определенности «есть» нам не обойтись.

Как только объект раздумий помещен в определенную ячейку, он становится «истиной», и его действия предопределяются ярлыком, которым помечена данная ячейка.

Вопрос, волновавший софистов, заключался в том, что качества «хороший» и «плохой» присущи не самим вещам, а лишь системам. Одно и то же вещество может у одного человека вызывать сильнейшую аллергию, но быть совершенно безвредным для другого. Один и тот же метод лечения может благотворно сказаться на одном пациенте и умерить другого. Медики знают это очень хорошо. Как же можно судить о вещи «в себе»? Такая постановка вопроса привела к концепции «относительности», которой противостоял Платон. Через Сократа он пытался решить эту проблему, включив в определение «добра» необходимость отвечать своему «предназначению». Но даже это не помогает. Предназначение вина — доставлять удовольствие. Но для «закодированного» алкоголика, или человека, страдающего циррозом печени, или просто для человека, который собирается сесть за руль автомобиля, вино может оказаться губительным, даже если отвечает своему предназначению. Если же мы расширим «предназначение», включив в него все факторы настоящего и будущего благополучия человека, тогда мы получим ту же относительность под другой этикеткой.

В то время как бескомпромиссная определенность, категоричность идентификации того, «что есть», привносит в наше мышление фашистский закон и порядок и, возможно, отчасти обеспечивает наш прогресс, она же является виновницей многих наших бед и тормозом, сдерживающим наше движение вперед, которое могло бы ускориться благодаря более «системному», холистичному подходу.

«Платон в своих сочинениях был фашистом. Поэтому мы должны осудить его самого и оставленное им наследие». Такое утверждение могло бы вызвать споры о том, был ли Платон фашистом и справедливо ли при-

менять это современное понятие к его добронамеренным попыткам обойти пороки, свойственные демократии черни. Все подобные возражения бьют совершенно мимо цели. Дело в другом. Нет никакого резона осуждать Платона за то, что он был фашистом в своих сочинениях. Означает ли это одобрение то, что обычно помещают в ячейку с ярлыком «фашистский»? Кто-то даже скажет «да». С моей точки зрения, определение «фашистский», как условный, введенный ради удобства термин, является одним из возможных определений наследия Платона, потому что оно отражает общие характеристики абсолютизма, категоричности, строгой определенности включения и исключения и своего рода навязываемого порядка, которые мы обнаруживаем в фашизме. Разумеется, есть и другие, параллельные, возможности смотреть на его философию. И нет никаких причин осуждать Платона только потому, что осуждение является нормальной реакцией на ярлык «фашистский». Мы должны просто двинуться дальше и, глубже рассмотрев особенности его мировоззрения и системы мышления, выделить в них достоинства и недостатки: какие-то «плюсы», какие-то «минусы», какие-то «интересные» моменты. А потом постараться понять, в чем можно было бы улучшить или заменить методы, которые он использовал.

Нет сомнений в том, что на более сложных уровнях мышления мы должны переходить к рассмотрению целостных систем.

Когда мы «двигаемся вперед», а не просто выносим приговоры на основании того, «что есть», мы реализуем принципиальную разницу между «каменной логи-

кой», которая озабочена суждениями и идентификацией как основой для практических действий, и «водной логикой», которая течет вперед, изучая, что будет дальше.

Ключевым рабочим вопросом «каменной логики» всегда является «что есть?». Ключевой вопрос «водной логики» — «что дальше?». («Куда, к чему это нас приведет?») Это перекликается с прагматизмом американского философа Уильяма Джемса, которого также не удовлетворяла философия, базирующаяся на идентификации уже существующего, а не на практичности того, что происходит дальше.

«Водная логика» с вопросом «что дальше?» ведет к релятивизму и системному взгляду на вещи.

Хотя нет сомнений в том, что на более сложных уровнях мышления мы должны переходить к рассмотрению целостных систем, как быть с повседневным мышлением тех, кто не имеет времени в каждой ситуации принимать во внимание весь комплекс факторов. В этой связи удобство и самоуверенность традиционной системы «бескомпромиссных» ячеек выглядят более практичными, не так ли?

Мы обнаружили, что ученики, изучающие в школах параллельное мышление по методике CoRT, без проблем способны смотреть на вещи гораздо шире (принимать во внимание последствия тех или иных действий, взгляды других людей и т. д.). Те, кто изучил метод шести шляп, находят, что он легко применим к любой ситуации.

Контраст довольно резкий.

В традиционной схеме мышления за восприятием следует суждение, в результате чего наблюдаемый объект помещается в определенную ячейку. И дальнейшие действия предопределяются этой ячейкой.

В параллельном мышлении тоже все начинается с восприятия, которое улучшается благодаря применению способов направления внимания. В результате возникает ряд параллельных возможностей, требующих учета. И на основе этого строятся дальнейшие действия.

Контраст этот иллюстрируется на рисунке 5.

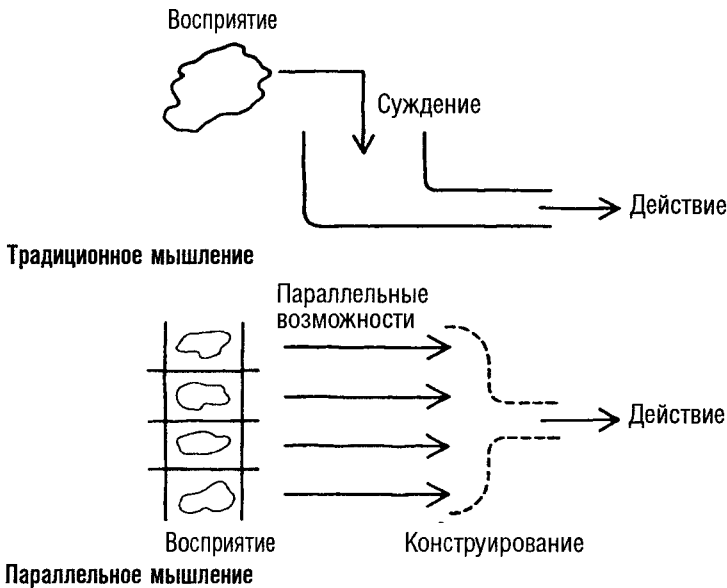


Рис. 5

Главная разница в том, что в традиционном (сократовском) методе ключевым этапом мышления является суждение. Как только объект раздумий в результате суждения помещен в определенную ячейку, он становится «истиной», и его действия предопределяются ярлыком, которым помечена данная ячейка.

В сократовском методе главной мыслительной операцией является суждение.

В параллельном мышлении главной мыслительной операцией является исследование.

На мой взгляд, упор на «критическое мышление», который делается в системе образования, не только неэффективен, но и определенно опасен, поскольку закрепляет представление о том, что все дело в суждении («критика» и значит «суждение»). А это означает, что мы будем продолжать пользоваться опасными для общества стереотипами мышления.

Разумеется, критическое мышление — вещь полезная, как полезно для машины переднее левое колесо. Но мы должны свергнуть суждения с трона, на который их вознесла западная культура мышления. Только сделав это, мы сможем максимально реализовать достоинства параллельного мышления.

ТИРАНИЯ СУЖДЕНИЙ

«Твоя бабушка любит морковь?»

«Да».

«Твоя бабушка любит кабачки?»

«Да».

«Твоя бабушка любит горох?»

«Нет».

«Твоя бабушка любит помидоры?»

«Нет».

«Твоя бабушка любит салат?»

«Да».

Так какие овощи любит бабушка? Это хорошо известная детская игра, в ходе которой спрашивающий должен вывести «принцип», на основе которого бабушка отдает предпочтение одним овощам перед другими. «Истинный» принцип существует и может быть обнаружен потому и только потому, что он был изначально заложен в игру (так называемая «истина игры»).

Кто заложил принцип, что три угла треугольника в сумме равняются двум прямым углам? Ответ заключается в том, что само действие сложения трех прямых линий в треугольник имеет неизбежным следствием то, что сумма трех полученных углов равна двум прямым углам.

Некоторые «внутренние истины» безусловно существуют. Обычно речь идет об «основополагающих принципах».

Но Сократ, Платон и Аристотель пошли дальше и распространили существование «внутренних истин» в отдельных примерах на весь окружающий мир — это их «вклад» в философию. Такая экстраполяция совершенно не оправданна и сама по себе является попросту «истиной веры». Это такая же религия, как любая другая, поскольку опирается на истину веры. В результате создаваемые ради удобства обобщения и группировки характеристик стали восприниматься как «истинные определения» — просто потому, что не нашлось смельчака, который бы их опроверг.

«Внутренние истины» могут иногда открываться путем индукции — как в примере с бабушкой и овощами, — то есть анализируя несколько примеров, вы догадываетесь, какой принцип лежит в основе. Но в большинстве случаев индукция представляет собой не более чем краткое резюме прошлого опыта.

Между «истиной», «истинными определениями» (ячейками, категориями и т. д.) и суждениями существует очень тесная связь. Из этой триады складывается традиционная система мышления. Сократовский метод в строгом смысле слова связан с обнаружением или формулировкой «истинных определений», но на практике этот термин можно распространить и на суждения о том, соответствует ли тот или иной объект тому или иному определению, поскольку сам Сократ отчасти именно так и вырабатывал определения.

К охоте на дикую птицу в английской глубинке относятся очень серьезно. Новичка, которого в первый раз берут на такую охоту, очень стыдят, когда оказывается, что он подстрелил вместо фазана черного дрозда. Он переживает крайнее унижение. Но к концу сезона охотнику бывает так же стыдно, если он подстрелит высоко летящую самку фазана, в то время как

егерь разрешил отстреливать только «петушков». Таким образом, со временем и опытом охотники становятся очень наблюдательными и могут отличить одну птицу от другой. Если птица узнана, действия следуют автоматически. Это фазан? Да, это фазан. Бабах!

Будущий врач в медицинском институте изучает болезни как ячейки. Он учится выявлять симптомы — как через непосредственное обследование, так и с помощью тестов (рентгеноскопии, анализов крови и т. д.) — а также делать выводы и выносить суждения. Как только диагностическое суждение вынесено, дальше все просто, поскольку методы лечения, как правило, автоматизированы или стандартизированы.

Таким образом, суждения и ячейки служат связующим звеном между обстоятельствами и соответствующими этим обстоятельствам действиями. Если ягоды ядовитые, их не ешьте. Если человек нечестен, остерегайтесь его. Если правительство недемократическое, проклинайте его.

В итоге процесс мышления выстраивается в следующую цепочку:

1. Создайте ячейки.
2. Рассматривайте их как «истинные» или «абсолютные».
3. Решайте, в какую ячейку попадает данный объект.
4. Действуйте, как предписано ячейкой.

Этот метод делает жизнь проще и выглядит достаточно действенным. Он всегда лежал в основе нашей системы образования, в основе нашего мышления и в основе нашего поведения.

Суждения используются для подтверждения правильности определения и отвержения всего «неистинного», как уже обсуждалось в одной из предыдущих глав. А еще они используются как средство «узнавания» объектов и размещения их по определенным ячейкам. Меня здесь интересует именно последний аспект.

Тот аргумент, что в своей чистейшей форме — когда существование «внутренней истины» ограничивается очень узким кругом ситуаций и когда ячейки разрабатываются максимально тщательно, принимая во внимание всю систему, — эта система работает, на меня впечатления не производит. Да, иногда это верно. Но мы должны смотреть на практическую сторону метода, на людей, выносящих категоричные суждения и делающих опасные обобщения. Реалистично ли надеяться, что людей можно приучить пользоваться этой системой только в ее чистейшей форме? И если система столь уязвима перед неправильным использованием, не лучше ли изменить ее? Из своего опыта я могу только сказать, что те, которые объявляют себя преподавателями наилучших методов использования критической системы, так же виновны в злоупотреблении ею, как и все остальные. Это указывает на внутреннюю порочность системы.

В большинстве случаев индукция представляет собой не более чем краткое резюме прошлого опыта.

Одним из больших недостатков системы суждений является то, что она не проактивна, а реактивна. Это значит, что вы критикуете идеи, а не предлагаете их. Генерирующая способность такой системы очень низка. Система тезис/антитезис/синтез реализует лишь

крохи творческого потенциала, заключенного в любой ситуации. Подробнее мы поговорим об этом аспекте в одной из следующих глав, а пока нас интересует лишь то, что суждения раскладывают вещи по уже ожидающимся их ячейкам.

Ячейки эти стандартны, фиксированы и стереотипны, что подразумевает отсутствие гибкости во взглядах. Хотя это бывает весьма удобно, в большинстве случаев такая негибкость связывает руки, ограничивая выбор наиболее подходящих случаю действий. Исследовательский элемент сведен до минимума, поскольку ограничивается поиском подходящих случаю ячеек и выбором наилучшей из них.

Сложные ситуации сильно упрощаются и загоняются в стандартные ячейки, причем факторы, не вписывающиеся в ее рамки, попросту игнорируются.

Мы вынуждены смотреть на мир посредством концепций и стереотипов восприятия и языка, которые были заложены в прежние времена. Жизненный опыт замораживается, фиксируется и увековечивается в существующих ячейках. Однако порой возникает абсолютная математическая потребность изменить эти ячейки (как было показано на примере последовательности фигур в главе 12). Мы не можем сделать это, потому что стоит нам выйти из установившихся ячеек, как традиционалисты сигнализируют об ошибке. Традиционный метод мышления превосходен в защите и сохранении собственных недостатков, потому что берет на себя установление правил игры: используйте только эти стандартные ячейки.

Люди вынуждены пользоваться системой суждений и ячеек, потому что в силу недоразвитости системы образования не владеют системой исследования и конструирования.

Наглядным примером этой традиционной привычки является склонность психологов, особенно американских, классифицировать всех и вся. Предположим, вы «расфасовываете» всех людей по разным категориям или ячейкам. Что это значит? Значит ли это, что вы не примете на работу человека только потому, что у него доминирует правое полушарие мозга? Означает ли это, что вы не поставите человека на исследовательскую работу, потому что он «адаптер», а не «новатор». Такой подход может очень быстро стать опасной формой интеллектуального расизма. Убежден, что те, кто первоначально разрабатывал все эти тесты, не планировали, что они могут стать инструментами дискриминации, и не считали, что за суждениями должны последовать действия. Уверен, что они воспринимали их лишь как «еще один фактор» в процессе изучения человеческих способностей. Но даже если это так, меня это не очень устраивает, потому что тесты эти основываются на том, «что есть», а не на том, «что может быть». Что нам нужно: тестировать способности человека или разрабатывать методы существенного улучшения этих способностей? Боюсь, мы все еще слишком сильно верим во «внутренние истины», больше интересуясь тем, что есть, нежели тем, что можно сделать.

Люди вынуждены пользоваться системой суждений и ячеек, потому что в силу недоразвитости системы образования не владеют системой исследования и конструирования.

В школах и вузах учащихся постоянно просят судить, категоризировать, анализировать, препарировать. И куда меньший упор делается на исследование

возможностей, генерацию идей, творчество и созидание. Важнее, каким мир является, чем каким его можно сделать. Это смещение акцентов напрямую вытекает из сократовского представления о знании как добродетели. Если знания есть, действия даются легко. Мы учим людей читать, писать, считать, но не творческому мышлению и творческой деятельности.

ВОЗМОЖНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Большинство людей верят, что прогресс Запада там, где он достигнут, обеспечен нашей традиционной системой мышления с присущим ей поиском абсолютной истины, с ее классификациями и категоричностью суждений, с ее спорами и дебатами. Я не верю в это. Главной движущей силой западного прогресса всегда была система «возможностей», или «вероятностная» система. Эта система чрезвычайно мощная и важная. Ведь как устроен человеческий мозг? Будучи шаблонной системой, мозг «видит» только то, что он подготовлен видеть. Анализ информации не рождает новых идей, а рождает лишь очередную подборку идей существующих. Только вероятностная система позволяет выдвигать новые гипотезы.

Имея гипотезу, мы можем фокусироваться на поиске дополнительной информации, как сыщик, имеющий гипотезу, знает, куда смотреть и где искать. Когда у нас есть гипотеза, мы можем создавать специальные условия для ее проверки, как это делается в ходе научных экспериментов. Гипотеза позволяет организовать имеющуюся информацию, опыт и восприятие в соответствии с этой гипотезой. Гипотеза сама по себе вообще ничего не доказывает: она служит просто организующей точкой отсчета.

Другой частью системы возможностей является «воображение», способность представить, где мы мо-

жем оказаться. Затем мы можем двигаться к цели, которую вообразили. Все это кардинально отличается от простого анализа — описания того и суждения о том, «что есть» в данный момент.

Вероятностная система открывает двери творчеству. Вы можете пробовать, не боясь ошибиться. Вы не обязаны быть «правыми» на каждом этапе. Вы можете менять парадигмы вместо того, чтобы подвергаться оценкам и суждениям в рамках уже существующих парадигм.

Две тысячи лет назад технологии в Китае развивались очень быстро. Китай далеко опережал западную цивилизацию. А потом прогресс остановился — как только ученые все постигли, все аккуратно описали и поместили ярлыками. Эксперименты, провокации и допущение возможностей не были разрешены в «академическом» мире. Кажется, в Китае так и не поняли истинную ценность гипотезы.

Западная система мышления, система образования и культура в значительной степени недооценивают силу и важность вероятностной системы. Нам неуютно с нею именно потому, что она с трудом укладывается в традиционные методы мышления, разработанные «Бандой Трех».

Вспомните, как резко реагировал Платон с его фашистскими тенденциями на предложенный софистами хаотический мир, где истина была относительной, где восприятие ставилось во главу угла и где царила неразборчивая интеллектуальная культура, для которой «годится всё». Реакцией на этот хаос стал сильнейший перекося в сторону абсолютной и неизменяемой «внутренней истины» и «идеальных форм». Возможность была отвергнута, чтобы освободить место для определенности.

Суды, в том виде, в каком они работают у нас, обаяны приходиться к определенным выводам. Виновен человек или невиновен? Суждение выносится четкое, недвусмысленное, абсолютное. Конечно, случаются ошибки и осуждают невинных. Но это цена, которую приходится платить за эффективно работающую судебную систему. Главное же в том, что решения выносятся совершенно определенные, опираясь на свидетельства, имеющиеся на данный момент времени.

Последовательное мышление требует определенности и абсолютов. Параллельному мышлению это не нужно.

Существуют также немалые (и искренние) опасения по поводу того, что допущение «возможностей» попросту откроет шлюзы для всякого рода бессмыслицы и чепухи. Если учителя спрашивают о способах спасения из горящего здания, должен ли он допускать «возможность» того, что откуда ни возьмись прилетит Супермен и спасет детей? Провести различие между реалистичными возможностями и фантазиями не слишком трудно. Дети обычно очень хорошо чувствуют правила «игры», в которую они играют. Это игра в реальность или игра в фантазии?

Практическим затруднением, связанным с вероятностной системой, является то, что она не позволяет навешивать на вещи традиционные ярлыки типа истина/ложь, правильно/неправильно. Вещи лишаются четко очерченных границ.

Самое главное, что в мире возможностей допустимо существование противоречий. Западная логика неявно базируется на неприятии противоречий. Мно-

гие логические опровержения строятся на доказательстве того, что занимаемая позиция «противоречива». Если у вас есть определение «стула», и вы судите о некоем предмете мебели, вы решаете, «является» этот предмет стулом или «не является». Предмет не может одновременно «быть» и «не быть» стулом. В этом самый корень традиционной системы мышления. Допущение же «возможностей» разрушает этот логический процесс:

«Может, это стул, а может, и не стул».

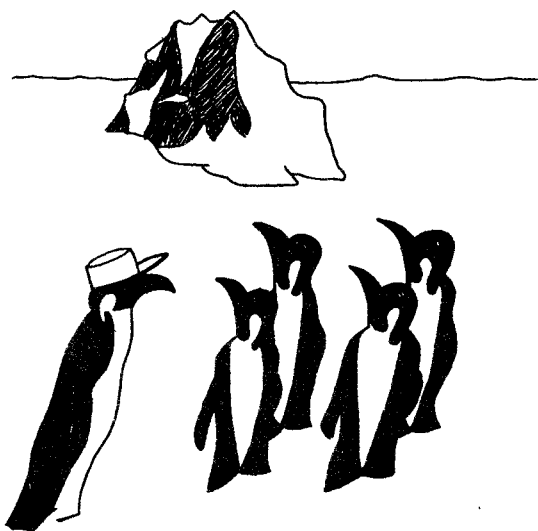
«Может быть, это стул и одновременно не стул».

Традиционное мышление не может принять противоречия, потому что действия предопределяются включением объекта в определенную ячейку или исключением из нее, и вы не можете действовать и не действовать одновременно.

В системе параллельного мышления вы можете легко допускать противоречия как «параллельные» утверждения, способные сосуществовать бок о бок. Затем внимание переключается на вопрос «Что нам делать дальше?». Упор делается не на суждение об объекте, а на проектирование действия.

Многие конфликты неразрешимы потому, что есть убежденность, что одна сторона права, а другая — не права. Поскольку стороны вступают в противоречие, занимая взаимоисключающие позиции, «возникает ощущение, что конфликт не может быть разрешен никогда. И мы стараемся вынести суждение о правоте той или иной стороны. Более конструктивный подход — допустить параллельное существование противоречащих друг другу взглядов и затем выработать решение.

Западные привычки мышления столь укоренились в нас, что даже в повседневных разговорах мы зло-



Истина авторитета

употребляем понятиями «все», «никто», «всегда», «никогда».

«Во всех ресторанах есть меню».

«Кошки не умеют плавать».

«Никто из политиков не достоин доверия».

«Все мужчины — скоты».

«Все женщины лживы».

В результате мы либо ошибаемся, либо, если не хотим ошибиться, вообще не может сформулировать свою мысль. Однако ценность ваших ремарок ничуть не снизится, если вы будете использовать другие слова:

«Большинство...»

«Как правило...»

«Довольно часто...»

«Некоторые...»

«Бывает, что...»

Есть возможность произвести на собеседника впечатление или поделиться своим опытом, вообще не прибегая к системе «абсолютов». Как раз в этом ключевая разница между исследованием и суждением. Суждение требует четкой определенности. Исследование допускает параллельное существование возможностей без необходимости сразу же выносить суждения на их счет.

ИССЛЕДОВАНИЕ И СУЖДЕНИЕ

«**П**олагаю, этот дом построен в георгианском стиле». «Он не может быть георгианским — окна не такие».

«Я думаю также, что это викторианский стиль».

«Стиль не может быть одновременно георгианским и викторианским — эти стили совершенно противоположны. Определись, выбери что-нибудь одно».

Этот короткий диалог иллюстрирует разницу между исследованием и суждением. Человек исследующий высказывает возможности. Его собеседник высказывает суждения — двояким образом. Первый способ — сразу же подвергнуть выдвинутую идею анализу и отвергнуть ее — и, вполне возможно, необосновательно. Второй способ: указать на невозможность существования двух или более взаимоисключающих стилей — надо выбрать что-то одно.

Существует два (по меньшей мере) типа споров. Тип первый: собеседник подвергает суждению каждую вашу фразу, не позволяя вам уйти «сухим». Каждый пункт должен быть доказан или опровергнут. Тип второй: собеседник слушает вас, не перебивая. И когда вы доходите до заключения, он возвращает вас к тем аргументам, на которых вы строите свои выводы, и просит их доказать.

Мы приучены использовать суждение в роли привратника, сторожа, охраняющего вход. Этот «приврат-

ник» подвергает досмотру каждую идею, пытающуюся обосноваться в вашей голове. Все должно быть проверено и помечено клеймом «истина» или «ложь». Это как строгая охрана в вестибюле современного офисного здания. Охрана обязана быть строгой, ведь как только вы пройдете внутрь, вы будете вольны ходить где угодно, и никто вас больше не остановит. Проверка есть только на «входе», поэтому она должна быть очень надежной. Вот как мы приучены использовать суждения.

Подумайте о разнице между канатом и цепью. В цепи крепким должно быть каждое звено, иначе она порвется. В канате же совсем необязательно, чтобы целой и крепкой была каждая нить. Даже если некоторые нити прогнили, остальные выдержат нагрузку. Канат — это «параллельная» система, а цепь — «последовательная».

В режиме исследования вы допускаете разные возможности. И они так и остаются возможностями. Допускаются даже возможности взаимоисключающие. Если продолжить аналогию с охраной, то у входа никакой проверки нет, но за каждым входящим все время, пока он находится в здании, непрерывно наблюдают как за объектом возможного риска. Никого предварительно не проверяют, но и за «своего» не принимают; к каждой «возможности», пока она остается «возможностью», относятся с подозрением.

Эта аналогия с охраной проливает свет на еще один важный момент. Когда суждение используется в роли привратника, если идея проверена и пропущена вовнутрь, она уже навеки считается «истиной» и больше никогда не перепроверяется. Именно так Сократ убеждал своих слушателей. Он заставлял их признавать за «истину» один пункт своих рассуждений за

другим. Если бы собеседник хотя бы раз сказал не «да», а «возможно», вся цепочка доказательств рассыпалась бы.

С помощью параллельного мышления мы обогащаем поле деятельности «возможностями» и затем приступаем к построению наиболее приемлемых действий или решений.

Использование суждений для охраны входа ведет к двум возможным ошибкам:

1. Мы навсегда отвергаем то, что на самом деле является правильным — хотя, быть может, в рамках иной парадигмы.
2. Мы навечно принимаем за «истину» то, что кажется правильным здесь и сейчас — но может не быть таковым в иных обстоятельствах. Именно во избежание этой ошибки софисты (и их современные «двойники») предпочитали релятивистское отношение к истине — принимая за абсолют лишь «истину игры» (где мы сами устанавливаем правила).

Испорченная рыба может провонять собой весь холодильник. Поэтому принятие за истину ложного предположения может постепенно разрушить всю мыслительную конструкцию, построенную на базе этого предположения. Система охраны входа предполагает, что, положив рыбу в холодильник, мы напрочь забываем о ней. Параллельная система предполагает, что мы помним о рыбе и о том, что она может испортиться.

В параллельной системе мы не собираемся оставлять рыбу в холодильнике надолго.

Использование суждений в роли привратников может быть также наступательным оружием. Возражающий выдвигает дихотомии — обычно надуманные, фальшивые — и заставляет собеседника делать выбор.

«Этот человек либо честен, либо нечестен».

«Мы или едем в Европу, или не едем».

«Мы либо уступаем требованиям профсоюза, либо стоим на своем».

Человек, поставленный перед выбором, старается выбрать наиболее приемлемый вариант. И попадает на крючок. Теперь оппонент может завести его, куда захочет. Следующий этап: снова два варианта на выбор и т. д. Этим самым методом почти постоянно пользовался Сократ. Его собеседникам постоянно предлагался выбор, причем «разумный» вариант выглядел явно сильнее «неразумного». Таким образом Сократ увлекал своих слушателей за собой.

Обычно затруднительно ответить:

«Я хочу то и другое».

«Я не приемлю ни того, ни другого».

«Я пока не вижу необходимости в таком выборе».

В традиционной системе мышления суждения зачастую высказываются на самой ранней стадии. Это характерно для данной системы. Ранние суждения выполняют одну из двух функций:

1. Функцию привратника, с ходу принимающего или отвергающего то, что предлагается.
2. Идентификационную функцию, подбор подходящей ячейки.

В любой системе классификации важное значение придается границам. Это следует отнести в ячейку А или Б? Это фрукт или овощ? Это личные расходы или издержки производства? На таком разграничении по-

нятий в значительной мере сфокусированы образование и философия. Это абсолютно необходимый аспект системы суждений и ячеек. Вы должны быть уверены в том, куда отнести тот или иной объект, потому что он останется там навсегда.

В параллельной системе поначалу обо всем этом можно не беспокоиться. Вы можете сказать: «Будем пока считать это относящимся и к А, и к Б». Вы можете скопировать документ и одну копию положить в папку А, а другую в папку Б. Когда будут собраны все факторы и придет время принимать решение или действовать, тогда вы и будете делать окончательный выбор. И вполне может стать, что интересующая вас сумма частично будет отнесена на счет личных расходов, а частично — на счет не облагаемых налогом издержек производства.

Мы привыкли к классификационным ячейкам. Любой объект должен быть помещен в какую-то строго определенную ячейку. Или «плюс», или «минус». Как может что-то быть тем и другим одновременно? Но ведь может — в зависимости от угла зрения и обстоятельств. Классификационные ячейки, базирующиеся на системе суждений, вполне можно было бы заменить «исследовательскими окнами». Вы смотрите через окно А и видите то, что видите. Глядя через окно Б, вы опять же видите то, что видите. Видимые изображения могут в значительной мере пересекаться. Кто-то через окно Б видит то, что вы видите через окно А. Это неважно. Вы не ограничиваете свое восприятие только образом А или образом Б. Вы хотите иметь полную картину. И окна лишь помогают вам в этом. Поэтому когда учащиеся используют способ направления внимания РМІ, они не стремятся классифицировать наблюдаемые аспекты как «плюсы», «минусы» и «интересные места» — они стараются осо-

знанно смотреть через эти «окна» и видеть то, что видно. Пересечения возможны. Один и тот же фактор может оказаться сразу в нескольких списках.

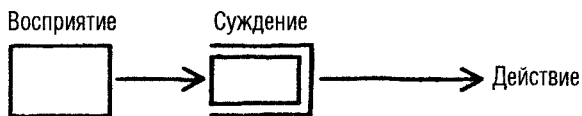
Здесь все дело в расстановке акцентов и очередности. Я не против суждений. Суждение является важной и порой необходимой мыслительной операцией. Весь вопрос в последовательности его применения. Судить с самого начала или же сперва исследовать вопрос, проработать, «придумать» возможные действия или решения и только потом судить? Сократовской системе присуще судить идеи с самого начала — возможно, потому, что изначально она замышлялась для решения таких вопросов (этических, к примеру), где такая поспешность суждений более или менее оправдана. Разница между двумя подходами иллюстрируется на рисунке 6. Что же касается акцентов, то мы слишком сильный акцент делаем на суждения и гораздо меньший — на исследование.

Предлагать отказаться от суждений, заменив их исследованием, значило бы попасть в те же самые силки, расставленные традиционной системой мышления, согласно которой для того, чтобы предложить что-нибудь, нужно подвергнуть нападкам что-то другое. Суждения очень полезны (когда они на своем месте), но совершенно неэффективны без исследования и генерирования идей.

Есть еще вопрос о «результате» суждений. Следует ли всегда стремиться к абсолютной определенности? Следует ли все раскладывать по «истинным» полочкам-ячейкам? Или результатом суждения все-таки может быть «возможность», хотя и более сильная, более вероятная, нежели «возможность» на этапе исследования?

«Я считаю это правильным».

«Я считаю, что это вполне вероятно».



Традиционное мышление



Параллельное мышление

Рис. 6

Суждение не обязательно должно быть сопряжено с решением дихотомии истина/ложь, на чем настаивали Платон и «Банда Трех», стараясь уйти от релятивизма софистов.

Система суждений настаивает на том, чтобы мы были «правы» на каждом этапе — как должно быть крепким каждое звено цепи.

На рисунке 7 показано движение автомобилиста по узкой дороге. Есть поворот влево, но поскольку этот поворот уведет несколько назад и в сторону от нужного автомобилисту направления, он его игнорирует. Однако с вертолета хорошо видно, что есть гораздо лучшая дорога, ведущая в желаемом направлении. Следовало ли автомобилисту исследовать боковую дорогу? Наверное, нет, поскольку это было бы непрактично. Цель этой иллюстрации — показать, что суждение является вопросом «практичности», а не истины.

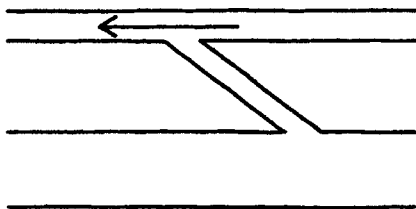


Рис. 7

С точки зрения «истины» параллельная дорога полезна. Но как практическая такая боковая дорога может быть не принята. При движении по извилистому шоссе иногда приходится поворачивать к югу, даже если вам надо на север. В таком контексте мы допускаем необходимость двигаться в направлении, которое кажется противоположным желаемому.

Провокационные методы, используемые для стимулирования творческих идей в системе латерального мышления, помогают нам выбираться из привычной, наезженной колеи, которая образовалась в результате определенного жизненного опыта.

Много лет назад я придумал новое слово «по», сигнализирующее о провокации. Благодаря провокации мы можем говорить вещи заведомо абсурдные, но позволяющие «продвинуться вперед», к полезной новой идее. Это бывает совершенно необходимо в силу асимметричной природы паттернов человеческого восприятия.

Например, мы могли бы сказать:

«По машины с квадратными колесами».

«По завод, построенный ниже по течению самого себя».

Необходимость быть правым на каждом этапе делает творчество практически невозможным.

Первая фраза полностью противоречит нашему пониманию инженерных принципов. Второе утверждение вступает в противоречие с нормальной логикой: как может один объект быть в двух местах одновременно? Если подвергнуть эти идеи суждению, то их придется отбросить как совершенно бессмысленные.

Однако от первой идеи мы в процессе «движения» (формальная ментальная операция) можем перейти к идее «умной подвески» у автомобилей. Используя «движение» от второй провокации, мы переходим к идее о том, что если завод строится на берегу реки, то забор воды должен располагаться ниже по течению сливных труб, чтобы завод потреблял свои собственные отходы и потому был кровно заинтересован в максимальной их очистке.

Необходимость быть правым на каждом этапе делает творчество практически невозможным.

Когда мы судим рождающуюся идею, не дав ей развиться, приговор почти всегда бывает обвинительный — идея отвергается. В системе шести шляп такое поспешное отвержение недопустимо, потому что «время „черной шляпы“» наступает позже. Я не намерен здесь пускаться в подробности методики латерального мышления, которая к настоящему времени уже много лет используется с большим успехом.

Рассмотрев охранную роль суждения (истина/ложь и принятие/отвержение), мы подходим к ее идентификационной роли: в какую ячейку это попадает?

У меня есть факс с маленьким окошком-индикатором. Если что-то идет не так, в окошке высвечивается сообщение: «Ошибка 003». Я беру инструкцию и читаю: «Нет бумаги. Действия: вставьте бумагу». Или бывает «Ошибка 127»: «Несовместимый терминал. Действия: Позвоните другому оператору». Это действительно очень разумно и удобно. Как иначе пользователю знать, в чем проблема и как ему поступить?

Факсимильный аппарат сам идентифицирует ошибки, и действия вытекают непосредственно из идентификации.

Очень похожим образом мы используем суждения для идентификации ячеек. Мы ставим диагноз, выносим приговор. И когда мы решаем, что такой-то объект попадает в такую-то ячейку, последующие действия даются нам легко, поскольку заранее predeterminedены ячейкой.

Есть широкие ячейки типа «привлекательный», «неприятный», «друг», «враг», и к ним прикреплены определенные действия: к этому стремись, этого избегай и т. д.

В некоторых случаях животные, получая через органы чувств достаточно информации для идентификации ситуации, действуют мгновенно, побуждаемые инстинктом. Система ячеек/суждений призвана сделать то же самое для людей: мгновенные суждения для идентификации ситуации, а затем мгновенные действия. Это значительно упрощает жизнь.

Выше мы уже говорили о негибкости и опасности системы ячеек и связанной с ней категорической определенности. Было бы полезно, однако, вспомнить об этом еще раз, заметив, что действия, прямо вытекающие из идентификации ячейки («Он враг»), являются автоматическими и «топорными». В таких действи-

ях очень мало творчества. Согласно традиционной системе мышления, одного «знания» достаточно, и ничего придумывать не нужно: стремись к хорошему и избегай плохого.

С автоматизмом метода суждений/ячеек резко контрастирует параллельное мышление, с помощью которого мы расширяем поле деятельности «возможностями» и затем приступаем к конструированию наиболее приемлемых действий или решений. Затем предложенный ход действий или предложенное решение мы увязываем со своими потребностями, с доступной информацией, с ситуацией. Эта последняя стадия является формой процесса суждения или сравнения.

«У него нет опыта руководства больницей. Его кандидатуру нужно отвергнуть».

Это был бы обычный для системы охранительных суждений подход.

«У него есть опыт работы в банковской сфере, и он управлял крупным отелем».

«Он всегда доводит дело до конца».

«Он хорошо ладит с людьми».

«В каком-то смысле больница подобна отелю».

«Он умеет принимать решения».

«Другие претенденты очень традиционны».

«Учитывая все факторы, думаю, нам стоит испытать его».

Такое параллельное исследование принимает во внимание гораздо большее число факторов. Оно резко контрастирует с подходом, где с самого начала выносятся суждения, призванные стать основанием для приятия или отвержения.

Между параллельным мышлением и традиционной системой мышления, в которой доминируют суж-

дения, существует фундаментальная разница. Традиционное мышление напрямую вытекает из стремления к «истине», которая была так важна для Платона, а впоследствии для церкви и феодальных обществ.

Следует также помнить, что первоначальной целью просвещения было наделение багажом «знаний» узкого круга людей (юристов, писцов, философов). Такие люди затем призывались в помощь людям действия (царям, строителям, торговцам), когда те испытывали потребность в их знаниях. Это очень похоже на то, как современный человек использует базы данных для получения необходимой информации. Поэтому неудивительно, что образование никогда не интересовалось практикой или творчеством. Такое отношение закреплено в нашем умилении перед «классическим образованием». Знания всегда считались в системе образования важнее умения исследовать. Потому-то суждение и стало доминантной формой мышления.

КОНСТРУИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ

Я часто говорю, что западная цивилизация была бы сейчас в своем развитии лет на триста впереди, если бы не тормозилась нашей традиционной системой мышления. Очевидным возражением против такого утверждения является вопрос: почему же те цивилизации, которые не сдерживаются нашей системой мышления, не ушли вперед нас, а, скорее, плетутся в хвосте? На это есть два возможных ответа. Один из них: у других цивилизаций были и есть свои «тормоза». В Индии таким тормозом стало «приятие» существующего мира и приспособление к нему, как это иллюстрирует кастовая система. В Китае развитие тормозилось засильем схоластов и недопустимостью гипотез. В Африке таким сдерживающим фактором могла быть удовлетворенность обществом, которое ставит гуманитарные ценности выше технического прогресса.

Убежден, что тот прогресс, который был достигнут Западом, особенно в технических вопросах, был достигнут благодаря системе «возможности», которая существенно отличается от системы «истины» (хотя последняя и служит стимулом для поиска). Кроме того, я считаю, что прохладный Север был более ориентирован на практические действия, нежели жаркий Юг.

Ярким примером того, что может случиться, когда в культуре происходит смещение приоритетов от ста-

бильности в пользу перемен, служит Япония, где после реставрации Мэйдзи в 1867 году наблюдался поразительно быстрый прогресс. Стремительное промышленное развитие Кореи (сорокакратный рост ВВП в период с 1960 года) — другой пример.

Техническая сторона никогда не была главной стороной западного образа мышления. Она пробивала себе дорогу скорее вопреки преследованиям и забвению. Роджер Бэкон провел последние пятнадцать лет своей жизни в сумасшедшем доме, с потрясающей нелепостью обвиненный в «высказывании новых идей». Это происходило не в каком-нибудь примитивном захолустье, а в средневековой Европе — в Оксфорде, центре интеллектуальной жизни.

Западная философия одержима тем, «что есть», а не тем, «что может быть». Мы одержимы «анализом», уделяя ему слишком много времени в ущерб «конструированию». Этому едва ли стоит удивляться, если учесть, что родоначальниками нашего образа мышления были члены «Банды Трех».

Сократ был озабочен «поиском истины». Вы не придумываете истину, а находите ее. Сократ верил в добродетельность знания, полагая, что все дурные поступки объясняются лишь невежеством. Если донести до людей голую правду, то они будут вести себя добродетельно. Чтобы содействовать добродетели, не надо конструировать какие-то прагматические правила поведения, надо лишь отыскать «истину». Сократ пытался найти истину с помощью индукции. Рассматривая множество примеров, он надеялся экстрагировать из них «истинное определение». Как я уже упоминал, это несколько отличается от примера с группой ученых, пытающихся выработать правила грамматики. В какой-то момент им приходится правила «при-

думывать», «конструировать», опираясь на то, что было обнаружено. Сократ не был готов что-либо придумать, или, во всяком случае, ему этого не позволил бы Платон.

Анализ — весьма ценная умственная операция. Вы берете сложную ситуацию и пытаетесь разобраться в том, что происходит. Из каких факторов она складывается? Как эти факторы взаимодействуют? Это позволяет нам понимать сложные вещи. Это позволяет нам понимать новые вещи. Это позволяет нам предсказывать поведение. Это позволяет нам контролировать ход событий. В процессе анализа мы разбиваем ситуацию на узнаваемые части, на части, которые можно увязать с существующими ячейками. А что в этом плохого? Ничего. Но давайте подумаем вот над чем:

1. Мы стали одержимы анализом и тратим на него слишком много времени, игнорируя процесс конструирования.
2. При расщеплении сложной ситуации на элементы могут быть утрачены важные связи.
3. В процессе анализа рассматривается лишь одна из возможных точек зрения на ситуацию, которая может исключить рассмотрение ситуации с других точек зрения.
4. Анализ присваивает себе открытие «истинного» положения вещей.
5. В ходе анализа могут возникать фиктивные компоненты, которые затем обретают самостоятельную жизнь в новых интеллектуальных «играх».

Совершенно очевидно, что система образования видит свою роль в описании того, «что есть». Высшее

образование особенно грешит этим, будучи почти тотально одержимо анализом. Это неудивительно. Строители строят, а «описатели» описывают. Но именно «описателям» принадлежит контроль над образованием и культурой. Поэтому анализ и описание стали доминантными интеллектуальными идиомами. Всякий, кто проходит через школьное и вузовское образование, в конце концов приходит к убеждению, что анализа и описания достаточно. Этого может быть достаточно для работы с тем, «что есть», но не для работы с тем, «что может быть». Поэтому все наши блестящие умы растрачиваются вхолостую, увязнув в мире анализа.

Возьмем обыкновенную бутылку минеральной воды. У нее есть крышечка. Есть отверстие, которое эта крышечка закупоривает. Есть горлышко. Есть «туловище» с приклеенной этикеткой. Наконец, есть дно, позволяющее бутылке стоять прямо. Еще между горлышком и «туловищем» есть перегиб, «плечо». Не должно ли быть также некоей «промежуточной зоны» между «туловищем» и донышком? А еще можно было бы выделить «подплечную» зону между «плечом» и «туловищем». Анализу нет конца, если увлечься этой игрой.

Западная цивилизация в результате многовекового промывания мозгов привыкла верить, что поиска и знания «истины» достаточно.

Вся наша философия и психология, в целом, представляют собой своего рода «игру в анализ». Правильно ли это? В той же мере, насколько правилен подробный

анализ бутылки из-под минеральной воды. Необходимо ли это? Наверное, нет. Полезно ли это? Едва ли.

Я уже говорил о том, что психологи одержимы разного рода тестами и классификациями. Они хотят знать, «что есть». Куда меньше внимания уделяется разработке методов перемен, призванных исследовать, «что может быть». Защитники методики вычисления «что есть» скажут, что, прежде чем придумывать, «что может быть», надо в качестве основы иметь представление о том, «что есть». Но в этом случае поискам того, «что может быть», следовало бы уделять, по меньшей мере, столько же внимания с точки зрения выделения грантов, количества публикаций и т. д. Однако этого мы не наблюдаем.

Западная цивилизация в результате многовекового промывания мозгов привыкла верить, что поиска и знания «истины» достаточно. Но истина не растит хлеб, не строит ирригационные каналы, не предлагает новые идеи. Все это требует «конструирования».

Есть разница между измерением, описанием, фотографированием дома и его проектированием и строительством. Можно утверждать, что знание того, «что есть», включает в себя также и знание того, как правильно строить дом. Но если бы это знание было зафиксировано в прошлом, все дома вокруг нас были бы одинаковые.

Нам нужно развивать в себе навыки «строительного» мышления, а не просто полагаться на раз и навсегда данный и никогда не меняющийся учебник по строительству домов.

Сократ верил, что «истина», «справедливость», «нравственность» и т. д. являются понятиями вечными и неизменными. Мы считаем так и по сей день. Почему? Потому что верим, что они сродни теореме

Пифагора о треугольниках, которая никогда не изменится (пока мы остаемся на плоской поверхности).

«Конструирование» подразумевает не только создание чего-то такого, чего не было раньше. Это может быть и повторение того, что уже существует. Это могут быть случайные проявления творчества, как, например, каракули. Между этими крайностями существует потребность в «конструировании» новых вещей, отвечающих каким-то целям — практическим, эстетическим или просто приятным.

Мы одержимы «анализом», уделяя ему слишком много времени в ущерб «конструированию».

Мы могли бы придумать и создать новое кулинарное блюдо, праздничное мероприятие, гончарное изделие, здание, парк, музыкальное произведение, лучшую судебную или демократическую систему, новую форму организации бизнеса, новую концепцию занятости.

Мы допускаем придумывание в «мире искусства» и в некоторых специализированных сферах профессиональной деятельности, но этой мыслительной операции в обычных школах не учат. В Италии вузы выпускают ежегодно около сорока тысяч архитекторов, хотя потребность имется только в двух тысячах. В США эту же позицию занимают юристы. Самым популярным факультетом в американских университетах является юридический. Привычки конструктивного мышления, без которых не обойтись архитекторам, позволяют Италии оставаться на переднем крае стиля и моды почти во всех сферах. Привычки же

юридического мышления порождают общество сутяжников.

Навыки придумывания и конструирования должны развивать в себе не только узкие специалисты, а все и каждый. Одних только навыков критического мышления недостаточно. Нам нужно придумывать альтернативные способы действия, альтернативные точки зрения на вещи, придумывать решения, выходы из конфликтов и трудных переговоров.

Почему мы поверили в то, что идиомы «поиска» достаточно? Почему мы оставили в таком небрежении идиому «конструирования»? Ответ прост: «Банда Трех», сформировавшая западные привычки мышления, была озабочена именно поиском (хотя Аристотель был несколько практичнее других).

Мы отчаянно нуждаемся в конструировании новых слов. В противном случае багаж слов, уже существующих, будет сковывать нас, не позволяя воспринимать мир по-новому. Я придумал термин «латеральное мышление», который ныне вошел в словари и стал частью общеупотребительного лексикона. Я придумал слово «по», указывающее на провокацию. Хотя «радиус действия» его весьма ограничен. Это очень важное слово, позволяющее нам делать то, что существующий язык не позволил бы делать — использовать провокации и сигнализировать о них. И я уверен, что гермин «параллельное мышление» тоже будет подхвачен и найдет широкое применение. Есть также новое слово «вока», о котором мы поговорим в одной из следующих глав. Подобные слова кажутся искусственными и необязательными, пока ближе не познакомишься с тем, что они позволяют делать.

Придумывание является важнейшим компонентом параллельного мышления. С точки зрения традици-

онного мышления достаточно идентифицировать ситуацию, и такая идентификация сама подскажет необходимые действия. Достаточно быть правым на каждом этапе, и нужные действия последуют. С помощью параллельного мышления мы обогащаем поле действий возможностями, которые выкладываются бок о бок. Следующий шаг — придумать выход, решение.

В одной из предыдущих глав я указал на то, что традиционный метод решения проблем требует аналитического выявления причин проблемы и последующего искоренения этих причин. Этот метод хорошо работает там, где работает. Но есть проблемы, причины которых отыскать или устранить невозможно. В этих ситуациях приходится, опять же, придумывать выход. Никакой дальнейший сколь угодно глубокий анализ тут не поможет.

Каковы принципы и методы «конструирования» решений? Как это делается? Данная книга не подразумевалась как пособие по конструктивному мышлению. Это достаточно обширная тема, и подходов существует множество. Но все же давайте перечислим некоторые принципы.

1. Иногда параллельное рассмотрение факторов и желаний делает картину настолько ясной, что и выбор действий становится очевиден.
2. Можно попытаться примирить противоречия, трактуя их как провокации и используя для перехода к практической идее метода «движения».
3. Для открытия новых отправных точек и изменения существующих концепций бывает полезно умышленно использовать творческое мышление.
4. Прямая фокусировка на «создании пользы». Нужно определить требуемые полезные качества и затем найти способ обеспечить их.

5. Построить «идеальное» решение и затем оттачивать его, двигаясь в «обратную» сторону.
6. Позволить возможностям «самоорганизоваться» в желаемый результат.
7. Использование специальных методов вроде «потокограммы» (см. мою книгу «Водная логика»), чтобы выяснить, как переключаются разные способы восприятия, и отыскать точки, наиболее восприимчивые к воздействию.
8. Традиционный метод систематической работы, направленной на удовлетворение потребностей и преодоление преград.
9. Метод «большого скачка»: создать новую концепцию (возможно, с применением латерального мышления), а затем постараться модифицировать ее, сделать практичной и приемлемой.
10. Придумать решение, отвечающее высшим приоритетам, а затем попытаться менее приоритетные требования «встроить» в проект.
11. Применить стандартные подходы и адаптировать их по мере необходимости.
12. Метод проб и ошибок, в процессе которого предпринимаемые действия постепенно улучшаются.
13. Создание практичной системы тестирования, позволяющей проверять различные альтернативы (компьютерная симуляция и т. п.).
14. Использование методов типа «концептуального веера» (см. мою книгу «Серьезное творческое мышление»).
15. Попытки бросить вызов отправным точкам, границам, предположениям, возражениям и т. д., поставить их под сомнение.

При всей возможной полезности перечисленных методов еще более важным является все же фундаментальная направленность на «конструирование». Проверяя экзаменационные работы студентов и школьников, я был поражен тем, насколько сильны они в анализе и насколько слабы в разработке практических действий. Этому нечего удивляться, если учесть, как мало внимания уделяет этому система образования. Даже в медицинских институтах основной упор делается на диагностику болезней. Разработке же методов лечения внимания уделяется очень мало. Это связано не с тем, что методы лечения постоянно меняются и могут устареть к тому времени, как студент получит диплом врача (что вполне справедливо), но с существованием подспудной убежденности, что достаточно правильно диагностировать болезнь, а лечение последует автоматически. В будущем все это изменится. Мы поймем, наконец, что такого понятия, как стандартные методы лечения, не существует и что каждый пациент требует индивидуального подхода. И даже индивидуальное лечение будет иметь разные фазы. Лечение — это не стратегия, а автоматическая реакция на стереотипный диагноз.

Без конструктивного мышления мы можем лишь стандартным образом решать стандартные проблемы. Анализ — это попытка превратить новую ситуацию в стандартную, с которой мы знаем, как справиться. Вот почему мы, как правило, действуем столь малоэффективно, когда сталкиваемся с новыми ситуациями (как при конфликтах, разгоревшихся после крушения Советской империи).

ИНФОРМАЦИЯ И ИДЕИ

Мышление информацию заменить не может. Информация незаменима. Она очень ценна. Это «хорошая вещь».

Поскольку информация хороша, чем ее больше, тем лучше. Есть люди, которые считают, что если информации достаточно, то и думать ни о чем не надо — она сама обо всем позаботится. В это верят многие бизнесмены. Разумеется, если бы информация могла принимать решения, вам и служащие не нужны были бы, поскольку напичканные информацией компьютеры выдавали бы готовые ответы. Возможно, так будут обстоять дела в будущем. А пока связующим звеном при переходе от информации, идей, ценностей и политики к принятию решений служит человек.

В прошлом информация была узким местом прогресса, поэтому любое поступление информации приводило к повышению качества мышления и принимаемых решений. Благодаря облегчению доступа к информации и ее обработки (с помощью компьютеров) это узкое место расширилось, и самым узким стало другое место — «мышление». Что нам делать с этими объемами информации? Большинство бизнесменов и политиков еще не вполне осознали произошедшие перемены.

Если информация ценная, то чем ее больше, тем лучше. Это утверждение прямо вытекает из традици-

онной системы мышления. В одной из своих книг я указал на проблему «солевой кривой». Несолёная пища невкусна; небольшое количество соли делает блюдо вкуснее, но избыток соли может его испортить. Там же я сказал, что традиционному мышлению справиться с подобными ситуациями очень трудно. Выше мы говорили о том, какие трудности переживал Сократ, пытаясь дать определение храбрости. Полное незнание означает отсутствие храбрости, некоторое знание делает человека храбрым, но чуть знания больше, и он снова не храбрый и т. д.

Бывают ситуации, когда избыток информации забивает систему, уменьшает ее гибкость, затеняет действительно важные аспекты. Если вы в ходе интервью вникаете в мельчайшие детали, этот процесс займет так много времени, что вы просто не успеете опросить достаточное количество людей.

Мы любим информацию, потому что она, безусловно, полезна, и с ней легко работать, особенно в наши дни.

Информацию любят и просветители. Было время, когда студенту в ходе обучения можно было донести практически всю имевшуюся на тот момент научную информацию. Ориентация на накопление всей возможной информации сохраняется и по сей день, хотя в наше время пытаться собрать ее во всей полноте — бессмысленные потуги.

Однако есть дилемма. Каждый знает, что иметь чуть больше информации всегда полезно. Где же провести черту и сказать, что дальнейшее пополнение информационных запасов смысла не имеет? Где провести черту и сказать, что пора от донесения информации перейти к обучению навыкам мышления? Это трудный вопрос, и потому-то его никто не решает.

Именно концепции-призмы, через которые мы воспринимаем информацию, придают ей хоть какую-то ценность.

С информацией работать легко. Есть книги, есть библиотеки. Можно положить книгу перед учеником и таким образом занять его. Сам механизм сбора информации практичен и привлекателен.

Идеи — дело другое. Как рождают идеи по заказу? Мы можем почерпнуть из книг идеи других людей, но это уже будет информация. Мы можем верить в то, что идеи суть искры божественного вдохновения, неподконтрольные нам. Это старомодный взгляд. Придумывать и создавать идеи так же легко, как создавать информацию, — или даже еще легче. В этом помогает сознательное и формальное применение методов латерального мышления, и эту науку уже преподают в некоторых школах и вузах.

Многие люди продолжают считать, что идеи могут рождаться вследствие анализа информации. Это не так, потому что мозг видит только то, что подготовлен видеть. Анализ информации позволяет лишь выбирать идею из репертуара стандартных идей, но не рождать новые. Чтобы «увидеть» новую идею, необходимы воображение и допущение: идея должна немного повариться в нашем сознании. Только потом мы можем разглядеть ее в информации.

Вот почему такую доминантную роль в развитии науки играют гипотеза и «возможность». Однако на практике редко встретишь вуз, где студентов учили бы творчески мыслить и генерировать гипотезы. Проведение экспериментов и анализ данных занимают важное место в науке, но первой идет все же гипотеза.

И не всегда достаточно простейших гипотез типа того, что X каким-то образом воздействует на Y. Какую-то корреляцию можно показать, но настоящий прогресс возможен лишь тогда, когда удастся придумать правдоподобную модель взаимодействия. Даже целая куча корреляций немногого стоит. И тем не менее именно на этой основе строится большей частью современная наука. Настоящая же работа таится в придумывании и проверке механизмов и моделей.

Анализ информации позволяет лишь выбирать идею из репертуара стандартных идей, но не рождать новые идеи.

Анализ рынка страхования жизни может привести к выводу, что одинокие люди покупать страховки не любят. А зачем им? У одинокого человека нет семьи, которая может остаться без средств к существованию в случае его внезапной смерти. Поэтому страховые компании, опираясь на анализ информации о том, «что есть», одинокими людьми особо не интересуются. Но если изменить саму концепцию страхования жизни и включить в нее выплаты «прижизненных» страховых премий, выплачиваемых при наступлении тяжелой болезни, как это сделал (используя латеральное мышление) канадец Рон Барбаро, ситуация резко меняется. Страхование жизни становится весьма привлекательным для одиноких людей. Если человека постигает серьезная, потенциально смертельная, болезнь, страховая компания Рона Барбаро выплачивает ему 75 процентов страховой премии, которую в обычных условиях выплатили бы только после его смерти.

Математический анализ очередей очень хорошо работает в области исследования операций. Можно выяснить время ожидания, количество необходимых пунктов обслуживания и т. д. Но такого рода анализ не приведет к рождению новой идеи, заключающейся в том, чтобы иметь дополнительный пункт обслуживания, за пользование которым человек должен платить специальный сбор. Если слишком много людей проявляют желание пользоваться этим дополнительным пунктом обслуживания, величина сбора увеличивается. Собранные деньги идут на открытие следующего пункта обслуживания, таким образом принося пользу всем. Это позволяет человеку, который очень спешит, самому определять, во сколько он ценит свое время ожидания.

Идеи — это организующие структуры, которые по-новому выстраивают ценности и информацию. Для рождения идей необходимы творческие усилия. Просто собирая все больше информации или занимаясь все более глубоким анализом, новую идею не родишь. Это кажется совершенно очевидным, однако мы тратим свои основные усилия именно на сбор и анализ информации, а не на создание новых идей. Может быть, мы не понимаем их ценности? В это трудно поверить. Может быть, мы надеемся, что анализ и приток новой информации приведут к рождению новых идей? И жизненный опыт, и понимание природы самоорганизующихся информационных систем говорят нам о том, что это маловероятно. Может быть, мы верим, что генерировать идеи способны только случай и гений и с этим ничего нельзя поделать? Я подозреваю, что именно последнее убеждение ответственно за наше невнимание к серьезному творчеству.

Справедливости ради надо сказать, что такое отношение отчасти оправдано тем, что многие подходы к

творческому мышлению слишком эфемерны и ненадежны, слишком полагаются на некое «вдохновение». Убежденность некоторых в том, что для рождения творческих идей достаточно ощущать себя совершенно свободным и с головой погрузиться в мозговой штурм, отнюдь не укрепляет доверие людей к серьезному творчеству.

Надо заметить, что я не противопоставляю информацию идеям, я не ставлю перед выбором «или то, или другое». Необходимо и то, и другое. Но, к сожалению, придерживаясь традиционной системы мышления, мы постоянно делаем перекося в сторону какого-то одного аспекта, который может быть важен и полезен, но недостаточен сам по себе. Это относится и к критике, и к суждениям, и к анализу, и к информации.

Сократ не был одержим поиском информации, хотя вся его работа строилась на сборе как можно большего числа примеров того понятия, которому он пытался дать определение. Наша одержимость информацией проистекает непосредственно из идиомы «поиска истины». Мы верим в «истинность» информации и потому думаем, что, увеличивая информационный запас, мы приближаемся к познанию «полной истины», которая скажет нам, что делать.

Мы забываем об очень тесной взаимосвязи между идеями и информацией. Именно гипотеза как идея направляет нас в поисках информации. Именно перцепционная истина, истина восприятия помогает нам интерпретировать информацию и доверять ей. Именно концепции-призмы, через которые мы воспринимаем информацию, придают ей хоть какую-то ценность.

Следует упомянуть еще один момент. Университеты начали бурно развиваться лишь в эпоху Возрожде-

ния, хотя многие существовали и раньше. Именно благодаря Возрождению университеты открылись новому, секулярному мышлению. До этого они занимались преимущественно теологией и анализом священных писаний. В эпоху Возрождения стало очевидно всем, что наиболее ценные идеи можно почерпнуть, оглянувшись назад — на то, что было придумано греками и осуществлено римлянами. Это был уникальный период в истории, когда взгляд, обращенный назад, был гораздо более прогрессивным, нежели взгляд, обращенный вперед. Такая практика продолжается до наших дней и гордо именуется наукой. Научные труды оцениваются больше с той точки зрения, насколько они согласуются с прошлым, и редко по тому, насколько они способны повлиять на будущее. Факты мы ценим выше концепций. Бессмыслица такого подхода будет доказана в недалеком будущем, когда люди с помощью компьютерных программ смогут отслеживать всю изданную литературу, находить все относящиеся к делу статьи и страницы, выбирать из них (с помощью тематического поиска) нужные абзацы, а потом оформлять это как свежие научные труды. Вся библиотечная работа, которая занимает немало места в деятельности университетов, будет целиком выполняться компьютерами. И тогда у людей появится достаточно свободного времени для настоящего мышления.

ДВИЖЕНИЕ И СУЖДЕНИЕ

Суждение является хорошо известной мыслительной операцией. Движение — это мыслительная операция иного рода, время от времени используемая, но редко осознаваемая как отдельная и очень полезная функция мышления.

Суждение озабочено тем, «что есть». Суждение сравнивает ситуацию или идею с прошлым опытом и выносит вердикт о «соответствии» или «несоответствии»: это подходит, а это нет. Суждение статично.

Движение озабочено тем, «что может или могло бы быть». Движение открыто возможностям. Движение смотрит, куда ведет данная ситуация или идея. Что за этим последует?

Система суждения — это то, что я назвал «каменной логикой», потому что камень статичен и постоянен.

Систему движения я назвал «водной логикой», потому что вода — это постоянное движение, течение.

Ключевым понятием в системе суждения становится «что есть». Слова «да» и «нет», «истина» и «ложь» являются на самом деле вариантами, заменителями «что есть».

Главным вопросом в системе движения является вопрос «К чему это ведет?».

Суждение озабочено обеспечением прочности и обоснованности каждого этапа с точки зрения прежнего опыта. Движение же летит сломя голову вперед,

открывая возможности, которые впоследствии могут переплавиться в новую идею.

Суждение сродни описанию. Движение сродни созиданию.

Мы можем утверждать, что сахар белый (или бурый), но можем ли мы утверждать, что он сладкий? Когда мы говорим, что сахар сладкий, то имеем в виду, что если положить это вещество на язык, оно даст ощущение сладости.

Таким образом, сахар в некотором смысле «ведет» к ощущению сладости. Только внешний вид и запах предмета можно оценить сразу; другие его качества познаются путем помещения его в «тестовую ситуацию». Если вы говорите, что чемодан тяжелый, это значит, что вы уже его поднимали или думаете, что, если попытаетесь его поднять, он окажется тяжелым.

Можно сказать, что туфли черные, или выглядят большими, или мерзко воняют. Но если вы скажете, что туфли удобны или дороги, это значит, что вы помещаете их в специальную ситуацию: надеваете их или покупаете.

Такие специальные, или тестовые, ситуации создаются также и в воображении. Мы проводим свои мысленные эксперименты — то ли заглядывая в будущее, то ли возвращаясь мыслями в прошлое — в своем внутреннем мире восприятия.

Именно в этом мире обретает важность мыслительная операция, которую я называю «движением». Во внешнем мире действительности одна вещь довольно часто влечет за собой другую. За проколом колеса следует остановка автомобиля. Получение приза приводит к чувству радости. Но во внутреннем мире восприятия одна вещь ведет к другой почти всегда.

Мы проводим свои мысленные эксперименты — то ли заглядывая в будущее, то ли возвращаясь мыслями в прошлое — в своем внутреннем мире восприятия.

Представьте нож, лежащий на столе. Проходит полчаса, и тот же нож все так же лежит на столе. Ничего не произошло. Но в мире восприятия, как только вы видите нож, происходит сразу несколько возможных «движений». Вы можете задуматься о том, как он там оказался. Если это кухонный нож, вы можете подумать о еде. Если это нож разбойничий, в мозгу может всплыть тема насилия. Внутренний мир сознания передвигается от ножа к чему-то другому.

Такое движение может быть пассивным, как это происходит при построении ассоциаций, определении значения и смысла. То, что мы видим перед собой, запускает в ход цепочку ассоциаций. Здесь меня больше интересует «активное» использование движения как сознательной мыслительной операции, а также что суждение может быть мгновенным и автоматическим, а может быть сознательным, как и движение.

Мы используем движение как сознательную операцию, чтобы открыть возможности для исследования и творчества, присущих параллельному мышлению:

«Что из этого следует?»

«К чему это ведет?»

«Что за этим открывается?»

«Какие есть возможности?»

«Куда мы перейдем?»

«Движение» — очень ценная операция в творческом мышлении. И она незаменима при использовании провокационных методов латерального мышле-

ния. Провокация — это предваряемое сигнальным словом «по» утверждение, которое высказывается чисто ради «эффекта продвижения вперед» (чтобы посмотреть, что из этого выйдет).

Пытаясь придумать новые концепции ресторанного дела, можно предложить такую провокацию: «По ресторан без еды».

Суждение мгновенно отвергает эту идею, опираясь по меньшей мере на два основания:

1. В такой ресторан людям нет смысла ходить.
2. Ресторан без еды — вообще не ресторан.

Можно было бы также добавить, что даже если люди придут в такой ресторан, за что брать с них деньги?

Это была бы правильная роль суждения, связывающего высказанную идею с существующим опытом.

Судить идеи недостаточно. Нельзя вырастить урожай, ограничиваясь лишь прополкой. Время от времени нужно что-то сеять.

В связи с этим многие традиционные подходы к творческому мышлению заключаются в «отсрочке» суждения, чтобы избежать мгновенного отторжения высказываемых идей. Однако отсроченное, суждение не является операцией мышления. Нам же нужна активная мыслительная деятельность, коей «движение» и является.

Если в ресторане не подают еду, напрашивается мысль, что посетители приходят со своей едой. А это, в свою очередь, подводит нас к умозаключению, что

ресторан является красиво отделанным местом для пикника под крышей. Как летом люди устраивают пикник на берегу реки, то же самое они могут устроить зимой в стенах ресторана. Плата берется за вход и обслуживание. В ресторане посетителям могут предложить посуду, а также напитки.

Можно «двинуться» еще дальше. Откуда люди будут приносить еду? К примеру, они могли бы покупать ее в готовом виде у продавцов, расположившихся у дверей ресторана (нечто подобное можно увидеть в Сингапуре), или приобретать продукты в замороженном виде в ближайшем супермаркете и разогревать в микроволновой печи, установленной на каждом столике в ресторане.

Есть разные формы «движения», ведущие нас дальше простых ассоциаций. Одна из таких форм — постараться экстрагировать «принцип» или «концепцию», а затем уже работать с нею.

«По ресторан с грубыми официантами». Экстрагированный принцип заключается в том, что официанты обладают определенными характерами, а не ограничиваются ролью вежливых и незаметных теней. Возникает идея об официантах-актерах, исполняющих определенные роли, которые описаны в меню. И вы можете заказать ту или иную роль точно так же, как заказывали блюда. Например, выбрать сварливого официанта, чтобы произвести впечатление на приглашенных вами гостей своим стилем мачо, или официанта-комика ради забавы, или эксцентричного официанта, если хотите устроить сюрприз.

Другая форма «движения» — представить, как провокация реализуется, и наблюдать «момент за моментом», что при этом происходит, пока не возникнет новая идея.

«ПО ресторан без посуды». Может возникнуть идея, что еда подается в деревянных плошках или на банановых листьях. Это не особенно интересно. Представьте, вы приходите в ресторан, известный тем, что там нет посуды. Чтобы пообедать, вы приносите свою посуду. Но вам нет резона каждый раз таскать тарелки с собой, поэтому вы оставляете их в ресторане, чтобы воспользоваться ими в следующий раз. Отсюда переходим к идее корпоративных банкетов. Компания заказывает посуду со своим логотипом и специального дизайна. Эта посуда хранится в ресторане. Банкеты компания устраивает с использованием собственной посуды. С точки зрения ресторана дополнительная выгода заключается в том, что все свои банкеты ваша компания будет устраивать именно в этом ресторане.

Существуют и другие формы движения: фокусировка на различиях, особых обстоятельствах, позитивных аспектах и т. д. Эта тема глубоко раскрыта в моих книгах, посвященных методам латерального мышления.

В процессе «движения» мы фактически говорим себе: «Куда мы можем попасть в рамках данной формы движения, отталкиваясь от данной отправной точки?»

Нет нужды каждый раз выбирать определенную форму движения. Некоторым людям эта техника очень хорошо удается без конкретизации формы. Но движение должно быть чем-то намного большим, нежели случайные ассоциации.

Хотя навыки «движения» необходимы для латерального мышления и очень полезны в любых формах творчества.

Цель движения — выдвигать идеи и открывать возможности. Это является неотъемлемой частью исследовательского процесса параллельного мышления. Генерируемые возможности сосуществуют параллель-

но. Не все они полезны. Не все они обоснованны. Не все они вероятны. Беспольные, неосуществимые или неинтересные возможности не внесут сколько-нибудь значительного вклада в конечный результат. На шведском столе огромное разнообразие блюд, но вы выбираете лишь некоторые из них. Точно так же и окончательный результат параллельного мышления совсем необязательно включает в себя или учитывает все выдвинутые возможности. Вы видите общую панораму и выбираете то, что вам нужно.

Традиционная система мышления ставит во главу угла суждения и требует их обоснования на каждом этапе рассуждений. При использовании творческого мышления нет нужды подтверждать ценность окончательной идеи правильностью каждого шага, приведшего к ней. Мы можем оценить окончательную идею саму по себе. Что это дает? Какой риск? Каковы издержки? По пути к финальной идее мы можем использовать заведомо «ложные» провокации, которые служат ступеньками для движения вперед.

Движение как операция выполняет генерирующую функцию. Оценивать и обосновывать идеи недостаточно. Нельзя вырастить урожай, ограничившись лишь прополкой. Время от времени нужно что-то сеять.

ТВОРЧЕСТВО И ПОИСК

Несправедливо критиковать балерину за то, что она не оперная певица или программистка. Несправедливо критиковать сократовский метод за отсутствие креативности. Сократ и другие члены «Банды Трех» ставили перед собой задачу поиска «истины», а не создания чего-либо. Они устали от софистов, которые предпочитали «придумывать», «творить», выдвигая умные аргументы и играя словами.

Открытия действительно приносят ценные результаты и дают новое понимание положения вещей, как это происходит в науке.

Применение открытых наукой принципов в технологии позволяет создавать новые ценные вещи. Иногда это применение бывает настолько прямолинейным, что мы начинаем верить, что вся соль в открытиях, а уж за их применениями дело не станет. Вот почему мы более склонны преподавать в школах науку, а не технологию.

Мы открываем законы или творим их? Возможно, мы открываем некоторые принципы, но сложение этих принципов в закон требует творческих усилий. В одних странах законы специально кодифицируются, в других существует прецедентное право, так что окончательно закон формируется с течением времени — в зависимости от того, как судьи раз за разом интерпретируют его. Это скорее эволюция, нежели творение,

хотя каждому судье приходится проявлять творчество, создавая свою интерпретацию.

Вы открываете танцы или придумываете их? Какие-то традиционные фольклорные танцы, может быть, и открываются, но новые, безусловно, придумываются. Вы открываете новые кулинарные блюда или создаете их? Опять-таки возможно и то, и другое.

Должно ли конструирование быть креативным? Ответ зависит от смысла, который вкладывается в слово «конструирование». Если конструировать значит «осуществлять то, что не существовало раньше», быть «креативным» обязательно. Достаточно быть конструктивным. Концепция «конструирования», которая является важной составляющей параллельного мышления (об этом я много говорил в предыдущих главах), в наличии творческих способностей не нуждается. Если для достижения поставленной цели вы складываете определенным образом известные вам вещи, тогда ни эти вещи, ни метод их сложения не нуждаются в новизне, то есть креативности.

Креативность тесно связана с переменами. Это могут быть концептуальные изменения, изменение восприятия или образа действия.

Вы можете очень толково спроектировать дом. Можете разработать для него свой собственный, уникальный архитектурный стиль. Можете создать новые способы использования жилого пространства.

Конструктивность, созидательность и креативность — понятия пересекающиеся.

Креативность предполагает готовность бросать вызов существующим представлениям, готовность идти на риск, готовность к провокациям, готовность отойти от суждений, суммирующих прежний опыт. По традиции принято считать, что такими качествами обладают лишь особые личности — надо иметь особый творчес-

кий склад ума, чтобы просто допустить в голову необычную мысль. Сегодня все меняется: мы начинаем понимать креативность как переключение паттернов (шаблонов, стереотипов) в самоорганизующейся информационной системе и на основе этого можем разработать специальные процедуры, способствующие притоку новых идей. Самый завязанный конформист теперь может, если захочет, высказывать провокационные идеи, не ощущая себя эксцентричным бунтарем.

Это не значит, что все люди теперь станут одинаково творческими личностями. Каждый человек в состоянии освоить основные математические операции, но одни люди обладают большими математическими способностями, чем другие, а кто-то становится даже гением математики. Тем не менее мы понимаем, как важно обучать математике всех и каждого. Точно так же мы должны обучать всех и каждого навыкам творческого мышления, чтобы они стали частью мыслительного аппарата.

Способен ли тот факт, что мы теперь имеем возможность на практике обучать людей творчески мыслить, существенно повлиять на систему образования? Сомневаюсь. Я думаю, что система образования слишком глубоко погрязла в идиоме традиционного мышления, настаивающей на том, что «открытие» — это все, что нужно. Учащиеся «открывают истину», слушая преподавателей и читая книги. Время от времени случаются также экспериментальные открытия.

Креативность предполагает готовность бросать вызов существующим представлениям, готовность идти на риск, готовность к провокациям, готовность отойти от суждений, суммирующих прежний опыт.

Существуют опасения, что чрезмерное развитие креативности в учащихся приведет к тому, что они не будут делать то, что «должно», и так, как «должно»; что ситуация выйдет из-под контроля; что истина станет делом сугубо личным; что каждый начнет понимать ее по-своему, как этого хотели софисты. Опасения эти большей частью проистекают из неправильного понимания сути творческого мышления. Креативность ассоциируется с хаосом, нарушением всяких правил, ожиданием вдохновения сложа руки. Сегодня у нас есть ответ на это — «серьезное творчество».

Хотя индивидуальный творческий подход на Западе используется довольно часто, нам до сих пор так и не удалось раскрыть творческий потенциал людей, потому что традиционное мышление настаивает на самодостаточности открытия, пренебрегая созиданием.

Мы вполне сознаем, что многие из наших взглядов на мир являются искусственными конструктами, развивавшимися в течение длительного времени. Мы больше не верим в «божественное право королей», а смотрим на монархию как на созданный людьми тип социально-политического устройства.

Для создания новых концепций нам недостает уверенности в себе. Мы ждем, пока они сами со временем разовьются, а потом «открываем» их как истины. Действительно ли Сократ открывал «врожденную форму» справедливости, присутствующую в каждом человеке? Или же он открывал общепринятое употребление термина «справедливость», сложившееся на протяжении веков? Можно подумать, что разница

невелика. Главное, что он все-таки «открывал» (что бы то ни было), а не создавал.

Хотя индивидуальный творческий подход на Западе используется довольно часто, нам до сих пор так и не удалось раскрыть творческий потенциал людей, потому что традиционное мышление настаивает на самодостаточности открытия, пренебрегая созиданием. Поэтому творчество у нас ограничивается лишь сферой искусства.

МИР ВНУТРЕННИЙ И МИР ВНЕШНИЙ

Внутренний мир — это мир, существующий в нашем сознании, мир восприятия. Внешний мир — это действительность, которая нас окружает. Внутренний мир — это поезд, который, как вы думаете, отходит в 17.30. Мир внешний — это поезд, на который вы опоздали, потому что на самом деле он ушел в 17.00.

Платон и Сократ открыто не говорили о людях, спешащих на поезд, но косвенно упоминали о них много раз. Ясно, что, если у каждого человека будет свое собственное представление о том, когда должны отправляться поезда, возникнет немалая путаница и неразбериха: многие будут опаздывать, и это негативно отразится на обществе в целом. Не лучше ли иметь объективное, напечатанное черным по белому расписание, с которым люди могли бы сверяться и приходить на вокзал вовремя? Заслуживает ли такая идея обвинений в фашизме? Величайшим вкладом Муссолини в итальянскую культуру было то, что при нем поезда стали ходить по расписанию.

Великий Протагор был на пятнадцать лет старше Сократа и вместе со своими коллегами-софистами проповедовал крайнюю форму субъективизма. То, что мне кажется истиной, является истиной только для меня — иначе быть не может. Никто не может сказать другому человеку, что воспринимаемая им истина ошибочна. Мир таков, каким мы его видим. Протагор

указывал, что всякое восприятие и суждение является таким же истинным, как и все остальные, но с объективной точки зрения не все они одинаково правомочны. Если кто-то воспринимает ручей чистым, это является для него «истиной», но это суждение неправомочно, потому что многие, напившись из этого ручья, заболели холерой.

В одной из своих книг я писал о «логических пузырях» — временном наборе представлений, потребностей и эмоций, оставаясь в рамках которого каждый человек ведет себя совершенно логично. Нет смысла атаковать поступки такого человека, потому что они на самом деле логичны. Лучшее, что вы можете сделать, — это расширить или прояснить его восприятие.

Вот почему я уделяю столько внимания преподаванию перцепционного мышления (в частности, в рамках «Уроков мышления CoRT»).

Платон и Сократ верили, утверждали и настаивали, что где-то существует некая объективная истина. Эта истина одинаково верна для всех. Она должна быть достаточно крепкой, чтобы противостоять усилиям софистов убедить людей в существовании иных вариантов истины. Члены «Банды Трех» были твердо убеждены в том, что внутренний, субъективный мир неточен, противоречив и обманчив. Мы должны стремиться сбросить с себя иго этого опасного внутреннего мира, чтобы наши взгляды как можно более точно отражали внешний мир. Мифологию должна вытеснить наука. Догадки следует заменить точными измерениями. Эта идиома дожила до сегодняшнего дня: мы с большим подозрением относимся к ненадежному внутреннему миру.

В силу этого подозрительного отношения мы практически не уделяем внимания чрезвычайно важной теме восприятия, оставляя ее лишь для мира искус-

ства. Вместо этого мы сосредоточились на измерении и проверке всего, что только можно измерить и проверить во внешнем мире.

Зачем нужна карта, если она неточна? Должен ли внутренний мир как можно более точно отражать мир внешний? И разве не к этому ведут нас все наши открытия и вся наша система образования?

На одном полюсе имеется внутренний мир как карта, которая настолько точно отражает мир внешний, что по ней можно строить прогнозы и предпринимать полезные действия. На другом полюсе — карта, настолько оторванная от внешнего мира, что человек, пользуясь ею, подвергает опасности себя и окружающих. Некоторым шизофреникам свойствен внутренний мир, интерпретирующий мир внешний необычным, причудливым образом. Если мы посмотрим на эти две крайности, то, скорее всего, отдадим предпочтение точной карте, поскольку она позволяет правильно ориентироваться во внешнем мире, где нам приходится зарабатывать себе на жизнь и взаимодействовать с людьми.

Но внутренний мир чрезвычайно важен сам по себе: это любовь, мечты, красота, фантазии, ценности, верования и т. д. В конечном счете именно внутренний мир — это то, ради чего мы живем. Истинная цель внешнего мира — поддерживать в нас жизнь и подпитывать мечты внутреннего мира.

Однако в этой книге речь пойдет не о ценностях внутреннего мира. Здесь меня больше волнует «мыслительная» сторона. Какой вклад внутренний мир вносит в наше мышление? Достаточно ли поиска одних лишь «внешних» истин?

Возможности существуют во внутреннем мире. Три человека видят собаку. Один из них думает о том, что

она может наброситься, поскольку боится собак. Другой думает, что собака нападет только в том случае, если вторгнуться на охраняемую ею территорию. Третий, любитель собак, думает, что собака, если ей дать шанс, могла бы стать другом. Как воспоминания ведут нас в мыслях назад, так же возможности ведут нас вперед. Возможность может подкрепляться некоторыми свидетельствами, но еще не быть окончательно доказанной. Следует ли позволить такой недоказанной возможности оставаться в сознании? Параллельное мышление четко отвечает на этот вопрос: любая возможность имеет свою ценность. Традиционное мышление сразу же начинает судилище.

В конечном счете именно внутренний мир — это то, ради чего мы живем. Истинная цель внешнего мира — поддерживать в нас жизнь и подпитывать наши мечты.

Гипотеза — это организующая возможность. Ранее я говорил о той огромной роли, которую играют гипотезы в западном техническом прогрессе. Гипотеза направляет наше внимание и позволяет ставить эксперименты; придает организационную структуру тому, что мы видим; дает нам предмет, над которым мы можем работать, цель, к которой мы можем стремиться. Гипотеза — это наш вклад в ситуацию. Гипотеза существует только во внутреннем мире.

Мечты и цели тоже существуют только во внутреннем мире. Цель — это то, чего мы хотим добиться. Мы должны представлять конечный пункт, прежде чем прокладывать маршрут. Мы воображаем конечную картину, которая мотивирует нас и других сделать ее явью. Не имея цели и мечты, мы бы реагировали на

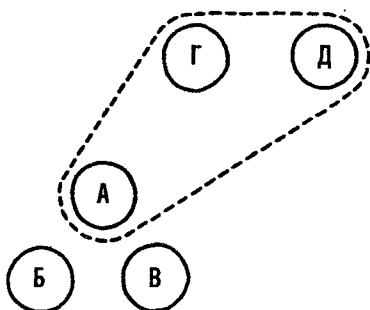


Рис. 8

каждую текущую ситуацию, следуя мимолетным ощущениям и потребностям.

Концепции существуют только в голове. Если, посмотрев на рисунок 8, вы решаете объединить в одну группу предметы А, Г и Д, значит, у вас есть какой-то внутренний резон для такого выбора. С объективной точки зрения в одну группу следует объединить предметы А, Б и В, потому что они близко расположены по отношению друг к другу.

Такие концепции, как нравственность, справедливость и красота, существуют только в голове. Платон это прекрасно понимал, однако хотел придать данным понятиям объективность материального мира. Поэтому он придумал такое понятие, как «идеальные формы», которые всегда присутствуют в сознании, но являются при этом истинными, универсальными и неизменными. Платон признавал огромную важность восприятия, но хотел убежать от субъективности и изменчивости этого мира.

Важнейшее место во внутреннем мире занимают убеждения. Они представляют собой переход от возможности к «истине» внутреннего мира. В отличие от

«возможности», которую допускаешь, убеждение — это то, в чем ты совершенно уверен. Убеждение — это истина внутреннего мира. Вы можете верить, что, упав с четвертого этажа, вы непременно разобьетесь насмерть, даже если никогда не пробовали сделать это. Вы можете верить, что вода заражена бактериями холеры, потому что люди, которые ее пили, заболели холерой. Убеждение — это представление, побуждающее нас воспринимать мир таким образом, чтобы это восприятие оправдывалось. Если вы считаете какого-то человека негодяем, вы замечаете в его поведении только те черты, которые подтверждают вашу убежденность. Если вы считаете кого-то эгоистом, вы замечаете в его поведении только те аспекты, которые превращают ваше мнение в твердое убеждение. Мировоззрение Платона само по себе было системой убеждений. Он верил, что в мире существуют высшие истины, как это имеет место в математике. Сократ говорил, что если не удастся найти истину, то это лишь свидетельство невежества. Невежество подтверждает, что истина есть, но не может быть найдена.

Система убеждений является хорошим примером того, что информация способна самоорганизовываться в мозгу.

Система убеждений образует замкнутый круг, который трудно разорвать. Сформировавшись, она более не нуждается в поддержке со стороны внешнего мира. Какая бы информация ни поступала извне, она структурируется восприятием так, чтобы убеждения лишь подтверждались.

Ключевой операцией в восприятии является «поток». Это означает, что одно событие вытекает из другого. Данный аспект подробно описан в моей книге «Водная логика». Там я ввожу понятие потокограммы,

которая является попыткой наглядно показать человеку, что может происходить в его восприятии. Из потокограммы вы можете выбрать то, что я называю «точками стока», «узловыми точками» и «замкнутыми истинами».

Вероятно, всякая перцептивная истина является «замкнутой». На рисунке 9 мы видим, как из А следует Б, из Б — В, В ведет к Г, Г к Д, Д к Е, а из Е вытекает Г. Наконец, установился замкнутый круг. Трудно представить, каким образом перцептивная истина могла бы иметь иную форму, нежели форма замкнутого круга. Чтобы объяснить некую ситуацию, мы переходим от нее к гипотезе, которую затем прокручиваем в голове в поиске результата, отвечающего первоначальной ситуации. В науке доказательства зачастую заменяют собой недостаток воображения. Если какое-то объяснение замыкает круг, мы предполагаем, что оно является единственно возможным.

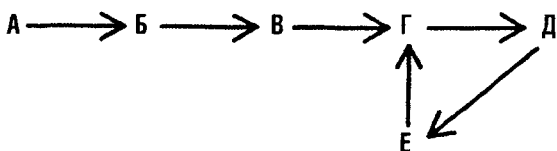


Рис. 9

Я часто сетовал на отсутствие в нашем лексиконе простого и короткого слова, которое обозначало бы, «как мы воспринимаем мир в данный момент». Очень уж длинная получается фраза. Слово «восприятие» слишком общее, поскольку включает в себя «мировоззрение». Словосочетание «точка зрения» подразумевает наличие сложившего мнения. Понятие «логический пузырь» по смыслу подходит лучше всего, но

связано, скорее, с логическим действием, нежели с восприятием. Недавно мне случайно подвернулось нужное слово. В одной статье я заметил опечатку: вместо «своеволие» было написано «своевокие». Это натолкнуло меня на мысль использовать слово «вока» в таком смысле: «как человек смотрит на ситуацию в данный момент». Среднюю часть слова — «ок» — можно связать со словом «око», то есть со зрением, восприятием, а «в» или «во» можно толковать как «возможный». Проще всего запомнить это слово, если понимать его как «возможная картина» — вока.

«Ваша вока видит безработицу как неизбежное зло».

«Моя вока видит неадекватность механизмов перераспределения прибыли».

«Я полагаю, что его вока состоит в том, что безработица является переходным состоянием».

«Ваша вока фрагментарная».

«Изложите вашу воку».

Убеждение — это представление, побуждающее нас воспринимать мир таким образом, чтобы это восприятие оправдывалось.

А почему не воспользоваться попросту словом «взгляд»? Потому что «взгляд» предполагает наличие мнения о результате, в то время как вока — это просто наблюдение, о котором определенное мнение еще пока не сложилось. Привьется ли это слово, подхватят ли его? Сомневаюсь.

Какие выводы мы можем сделать относительно внутреннего и внешнего мира?

1. Внутренним миром в значительной мере пренебрегают, отдавая все внимание миру внешнему, «объективному».
2. Внутренний мир имеет собственную правду и собственную логику, которые могут отличаться от правды и логики мира внешнего.
3. Логика внутреннего мира, как правило, является «водной», в то время как логика внешнего мира — «каменной».
4. Внутренний мир развивает наше умение мыслить на языке гипотез, возможностей и концепций.
5. Убеждения внутреннего мира трудно изменить с помощью внешних факторов. Для этого нужно действовать в рамках логики внутреннего мира.
6. Внутренний мир избирателен, субъективен и подвержен ошибкам, однако это не является основанием для того, чтобы им пренебрегать.
7. Мысленные эксперименты столь же правомерны, как и эксперименты физические.
8. Традиционное мышление недостаточно эффективно для работы с внутренними убеждениями. Для прямого воздействия на восприятие нужны какие-то другие средства.
9. Ценности, метафоры, модели, цели — все это существует лишь во внутреннем мире.
10. Возможно, мы нуждаемся в новом слове «вока», обозначающем «возможную картину окружающего мира в данный момент».

АЛЬТЕРНАТИВЫ

Альтернативы, бесспорно, являются своеобразной формой параллельного мышления (см. рис. 10 на с. 194). Альтернативы сходятся в одну точку. Ею может быть осуществление некоей цели: альтернативные материалы для изготовления каких-то деталей; альтернативные способы вознаграждения работников; альтернативные методы проверки экзаменационных работ; альтернативные подходы к решению проблемы безработицы. Могут также иметь место поиски альтернативных путей реализации какой-то концепции: альтернативные способы борьбы с курением; альтернативные методы внушения населению сознательного отношения к окружающей среде; альтернативные пути развития демократии.

Параллели, в отличие от альтернатив, не обязаны служить одной и той же цели, а просто в целом направлены примерно в одну сторону. Это могут быть различные факторы, аспекты, компоненты, мнения, идеи, возражения, требования, которые излагаются параллельно друг другу:

«Курильщикам следует предоставлять скидки, когда они, желая избавиться от этой привычки, обращаются за помощью в клиники».

«Курильщики посредством налогов и пенсионных отчислений дают обществу больше, чем получают обратно».

«Курить или не курить — личное дело каждого, и никто не вправе в это вмешиваться».



Рис. 10

«Потребность в первой затяжке очень сильна».

«Некоторые люди бросают курить резко».

«Могло бы помочь создание общества анонимных курильщиков по образу и подобию общества анонимных алкоголиков».

«Чувство достигнутого успеха является очень важным».

«Травля не поможет».

«Это личное дело каждого, пока оно не вредит другим людям».

«Важно, чтобы сверстники не принуждали молодых людей начинать курить».

Вышеперечисленное представляет собой набор не слишком связанных между собой параллелей, объединенных общей темой «борьба с курением». На практике такого рода дискуссия может быть значительно более продуктивной, если воспользоваться методом шести шляп или средствами направления внимания, применяемыми в программе CoRT. Иначе все эти случайные мысли принимают форму мозгового штурма, и многим аспектам рассматриваемой проблемы не уделяется должного внимания. Истинная цель параллельного мышления — создать полный спектр ценных идей, а не просто хаотически вбрасывать идеи в надежде, что одна из них сработает.

Белая шляпа (информация)

Что мы знаем о среднем возрасте начинающих курильщиков?

Молодым людям нравится первая выкуренная сигарета?

Некоторые люди бросают курить резко.

Как много курильщиков хотели бы бросить?

Зеленая шляпа (идеи)

Клиники, помогающие людям бросить курить, переходят в ведение табачных компаний, которые заинтересованы в их прибыльной работе.

Очень короткие сигареты для утоления жажды первой затяжки.

Специальные знаки отличия для тех, кто бросил курить.

Сигареты, которые не приносят вреда окружающим.

Желтая шляпа (позитив)

Табачные компании воочию продемонстрировали бы право людей на «свободу выбора».

Чем сигарета короче, тем меньше человек курит.

Чувство достигнутого успеха является очень важным.

Курение действительно станет личным делом каждого.

Неудивительно, что в рамках традиционного мышления мы не очень стараемся искать альтернативы, ведь они замедляют процесс поиска «истины».

Черная шляпа (предостережения)

Акционерам этом не понравится.

Дело может кончиться тем, что курить будут еще больше.

Они будут выглядеть высокомерными снобами. Технически это едва ли осуществимо.

Красная шляпа (чувства)

На курильщиков слишком давят.

Как бы сделать так, чтобы бросить курить было легко.

Оставьте курильщиков в покое.

Молодежи не следует начинать курить.

В этом примере желтая и черная шляпы применялись к конкретным идеям, предложенным зеленой шляпой. Красная шляпа касалась темы курения вообще.

Во многих книгах, посвященных методам решения проблем, всячески подчеркивается важность «правильного» определения сути проблемы. Здесь есть доля лукавства, потому что «правильно» определить суть проблемы вы можете только после того, как решите ее. Именно тогда можно мысленно вернуться назад и сказать: «Если бы я сразу понял, в чем ее суть, она решилась бы легко». Успех, достигаемый задним умом, едва ли имеет практическое значение. Однако нет сомнений в том, что одни возможные определения проблемы с большей вероятностью приводят к решению, чем другие.

Лучшее, что в такой ситуации можно сделать, — это выложить параллельно разные определения проблемы и посмотреть, какие дальнейшие рассуждения вытекают из каждого определения.

Проблема:

На нашей автостоянке не хватает мест.

Определения проблемы:

Не хватает стояночных мест.

Не хватает места для тех, кто хочет поставить машину.

Слишком многие хотят ставить машины на нашей стоянке.

Слишком многие считают необходимым ставить машину на нашей стоянке.

Слишком многим приходится пользоваться нашей стоянкой.

Машины слишком большие.

Для расширения стоянки нет свободной земли.

Мы не можем предоставить людям дополнительные стояночные места.

Из каждого определения могут возникать разные идеи. Например, преимущественное право пользования стоянкой на будущую неделю предоставлять тем служащим, которые показали наилучшие производственные результаты за предыдущую неделю. Поощрять автомобильные пулы* или доставлять служащих на работу микроавтобусами. Дополнительные места можно получить, построив подземную или многоэтажную парковку, а можно за счет стоянок других компаний. Ограничить доступ на стоянку для крупногабаритных автомобилей. Предложить работникам оставлять машины на других стоянках и организовать их доставку от этих стоянок к месту работы и обратно. Обязать работников «группироваться» и не допускать на стоянку автомобили без пассажиров.

Если мы хотим найти средство для разжигания огня, которое должно быть очень дешевым, невзрывоопасным, действовать быстро и эффективно, такое

* Автомобильный пул (для поездок на работу) — группа автовладельцев-соседей, живущих в пригороде, каждый из которых по очереди возит остальных на работу на своей машине. -- Прим. перев.

требовательное определение сводит альтернативы на нет, ограничивая нас лишь спичками. Если бы проблема была сформулирована в общем виде, в качестве вариантов можно было бы предложить помимо спичек зажигалку, солнечный рефлектор, трение палочек и т. д. Что лучше: иметь с самого начала «жесткое» определение или начинать с более широкого и добавлять ограничения постепенно, отбрасывая то, что не годится?

Истинная цель параллельного мышления — создать полный спектр ценных идей, а не просто хаотически вбрасывать идеи в надежде, что одна из них сработает.

Лучше начинать с широких определений, и тому есть две причины. Во-первых, ограничения зачастую можно оспорить, а во-вторых, лучше иметь с самого начала много идей и потом их изменять или отвергать, чем не иметь идей вовсе.

Очевидно, «альтернативы» и «параллели» пересекаются между собой. Это нормальное явление, потому что группировки в системе параллельного мышления не являются ячейками с четко очерченными границами, а напоминают скорее «флажки», вокруг которых собираются члены данного «класса».

Одно из главных отличий заключается в том, что параллели не стремятся прийти к какому-то выводу, в то время как альтернативы всегда связаны с некой «фиксированной точкой». Этой точкой может быть цель (например, альтернативные способы разжигания огня), или членство в каком-то классе (альтернативные типы цитрусовых), или способы реализации концепции (альтернативные способы реализации «торговых купонов»).

Альтернативы — это как разные дети одних родителей. Вы определяете родителей, а потом ищете братьев и сестер. Какая здесь «фиксированная точка»? Как еще можно прийти к этой точке?

Строго говоря, альтернатива — это выбор из двух вариантов, и альтернативный значит «другой из двух». Но если мы начнем искать альтернативу для уже найденного альтернативного варианта, число вариантов может увеличиться. На практике их число не ограничено. Однако иногда мы впадаем в категоричную самоуверенность, что «другой» возможности не существует, поскольку просто не можем себе ее представить.

У нескольких участников туристической группы случилось расстройство желудка.

«Должно быть, съели что-то не то вчера вечером. Другого варианта нет. Воду мы пили только из бутылок и даже зубы чистили ею». Подобная уверенность возникает из-за неспособности увидеть альтернативу. Как только альтернатива обнаружена, самоуверенность убавляется. Причем альтернативный вариант обнаруживается не посредством логики, а посредством воображения. Хотя, конечно, задним умом становится понятной и логика.

«А как насчет апельсинового сока, который мы пили в самолете? Он мог быть разбавлен водой из-под крана. А лед, который некоторые из нас добавляли в виски? Из чего этот лед изготовлен?»

Умному и креативному адвокату часто удается посеять сомнения в умы присяжных, так что им становится трудно признать обвиняемого «несомненно виновным».

Неудивительно, что в рамках традиционного мышления мы не очень стараемся искать альтернативы, ведь они замедляют процесс поиска «истины». Чем альтернатив больше, тем процесс медленнее.

ПАРАЛЛЕЛИ

Интересно отметить, что, по утверждению Аристотеля, Сократ использовал «параллели», когда приводил примеры «справедливости» или чего-то другого, чему пытался дать определение. Рассматривая эти примеры, он пытался извлечь из них суть, «истинное определение». На самом деле это классическая индукция. «Как обнаружить скрытую истину?»

Главной характеристикой параллельного мышления является то, что, генерируя параллели и излагая их бок о бок, мы на этом этапе не пытаемся прийти к какому-либо выводу. Вопрос о том, что истинно, не стоит никаких опровержений. Никакого отбора «хороших примеров». Никаких рассуждений по поводу противоречивости высказываемых утверждений. Индукция подразумевает тщательный «отбор» примеров, в противном случае весь процесс застопорится. Если вы хотите определить «сущность» ищейки, круг рассматриваемых собак должен включать в себя исключительно ищейек. Если вы добавите сюда терьеров или карликовых пуделей, вы никогда не сможете прийти к определенному выводу. Парадоксальным образом индукция заранее устанавливает некое предварительное определение, какие-то рамки, в которые должны укладываться рассматриваемые примеры.

Если вы в качестве примеров «лебедей» рассматриваете только белых лебедей, вы неминуемо придете к

выводу, что все лебеди белые. Если же в качестве основы для выбора примеров вы подразумеваете какие-то другие характеристики, то можете прийти к выводу, что лебеди бывают как белые, так и черные.

Сам процесс индукции представляет собой замкнутый круг. Однако важно иметь в виду, что примеры всегда проходят определенный отбор. В условиях параллельного мышления никакого отбора нет.

На рисунке 11 изображен вид сверху на людей, рассматривающих здание. Все они параллельно смотрят в одном направлении на одну и ту же сторону здания, а потом параллельно сообщают, что видят.

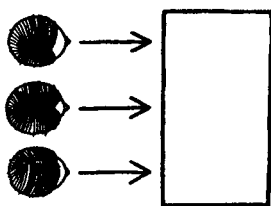


Рис. 11

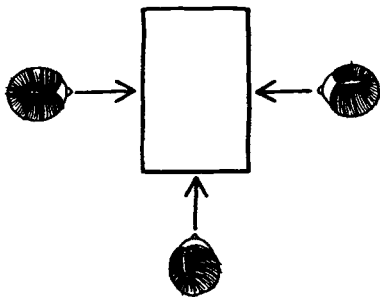


Рис. 12

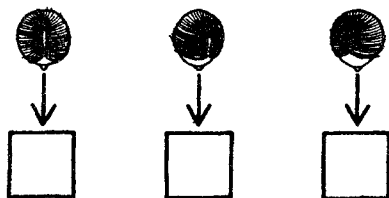


Рис. 13

На рисунке 12 люди смотрят на разные стороны здания, каждый на свою. Они параллельно рассказывают, что видят, и каждое сообщение излагают параллельно с другими сообщениями.

На рисунке 13 каждый человек смотрит на «свое» здание в одной и той же деревне. Опять же сообщения поступают параллельно.

В каждом из приведенных примеров имеет место параллельное мышление. Разница в «теме» или «направлении».

В первом случае имеет место параллельное рассмотрение одной и той же стены здания.

Во втором случае параллельно рассматривается все здание целиком.

В третьем случае параллельно рассматривается вся деревня.

Направление или тема определяются предметом обсуждения или размышлений. Предмет не обязан иметь очень четко очерченные границы. Тем не менее есть степени релевантности. Если обсуждается тема ирригации, то личные качества некоей поп-звезды представляются нерелевантными, то есть не имеющими отношения к изучаемому предмету (если только не используются специально в качестве «провокации»).

Где граница между релевантными и нерелевантными замечаниями, уместными и неуместными? Четкой границы нет, и в процессе высказывания идей никакого «отсева» быть не должно. Если вы попросите нескольких человек показать, где север, одни, возможно, покажут нужное направление более или менее точно, другие же могут указать, к примеру, на запад. Где провести черту, отделяющую релевантные идеи от нерелевантных? Взять весь сектор между северо-востоком и северо-западом?

Хотя напоминать о релевантности и задавать общее направление важно, резких суждений, отвергающих неуместные идеи, быть не должно. Те параллели, которые оказываются менее релевантными, в дальнейшем проявят себя как менее полезные и будут в меньшей степени использоваться, когда дело дойдет до принятия решения. Как я уже говорил в одной из предыдущих глав, в параллельном мышлении нет охраняющего вход судьи, который играет важную роль в традиционном мышлении.

Как это уже было сказано в отношении индукции, слишком резкая изначальная постановка вопроса о релевантности предложений означала бы предопределение того, что мы пытаемся «найти». Если, обсуждая цитрусовые, упоминать лишь плоды оранжевого цвета, можно прийти к выводу, что все цитрусовые имеют оранжевый цвет. Лучше сначала до предела расширить рамки и только потом их сужать. Для параллельного мышления, где контроля «на входе» нет, это не является проблемой, в отличие от традиционного, где пришлось бы почти все время тратить на выяснение, допустима выдвинутая идея или нет.

Кто-то когда-то заметил, что потенциальным покупателям недвижимости всегда следует смотреть дома

зимой. Летом листва может заслонить находящийся по соседству газовый завод. Надо ли требовать, чтобы все осмотры здания осуществлялись в один и тот же день и при одинаковых обстоятельствах? Нет, это во все не обязательно, если только определенные условия осмотра не оговариваются с самого начала. Как и в случае с альтернативами, всегда лучше сначала иметь широкий диапазон направлений, а потом сужать его.

Для людей, привыкших к традиционным методам мышления, отсутствие контроля суждений «на входе» означает засилье идей, не имеющих никакого отношения к делу. Это связано с дихотомией релевантности/нерелевантности, прочно засевшей у них в голове. На самом деле переход от идей вполне уместных к неуместным достаточно плавный, и четкого разделения здесь нет.

В главе, посвященной альтернативам, я указал на разницу между структурированным и неструктурированным параллельным мышлением. Неструктурированное параллельное мышление подразумевает различные описания объекта внимания в рамках заданного направления. Все комментарии, более или менее соответствующие данному направлению, принимаются к сведению и излагаются параллельно. Структурированное мышление предполагает наличие дополнительных условий, уточняющих направление мышления.

Например, если общей темой обсуждения являются «сельскохозяйственные субсидии», а в качестве дополнительного условия выдвинута желтая шляпа, тогда участники обсуждения на время действия этого условия «направляют свое внимание» на достоинства и преимущества сельскохозяйственных субсидий, к коим относится, например, возможность сохранения

традиционного сельского образа жизни для мелких фермеров.

Традиционное мышление требует сразу же оправдывать и обосновывать каждую предлагаемую идею. В системе параллельного мышления любая «возможность» принимается как таковая.

Можно возразить, что в реальной жизни нельзя смотреть одновременно в двух направлениях. Однако в каком-то смысле это все-таки возможно. Представьте, что вы смотрите на здание. Не отрывая взгляда от него, вы можете надеть розовые очки и отметить для себя, что вы видите. Потом вы можете надеть желтые очки и снова отмечать, что видите. Если здание разноцветное, в разных очках вы будете видеть его по-разному. Именно в таком смысле работают «шляпы». И на практике работать с ними очень просто. Они устраняют чувство хаоса и повышают эффективность параллельного изучения предмета по сравнению с неструктурированным подходом.

Здесь я хочу повторить мысль, которую высказал в одной из предыдущих глав, поскольку она очень важна. В условиях параллельного мышления мы ставим перед собой задачу смотреть в определенном направлении. Умение направлять внимание в нужную сторону очень важно. Но речь здесь не идет о «классификации» наблюдений после того, как они сделаны. Речь также не идет о том, что вы высказываете различные идеи, а затем классифицируете их, одни помещая в рубрику «проблемы», другие в рубрику «достоинства» и т. д. Практическая разница между этими двумя под-

ходами велика: одно дело направлять внимание, и совсем другое — судить о результатах наблюдений.

Я придаю такое значение «направлению внимания» потому, что вы можете не увидеть каких-то аспектов рассматриваемой проблемы, пока не направите внимание в их сторону. Простая классификация вещей несколько не помогает «видеть» лучше.

И тут вновь следует подчеркнуть разницу между сократовским методом и параллельным мышлением. В рамках сократовского метода и традиционного мышления мы предполагаем, что идеи, замечания, наблюдения, восприятие просто «есть». Они каким-то образом приходят к нам, возникают в голове, и наше дело — просто оценить их и классифицировать. В этом состоит сущность критического мышления. Но откуда эти наблюдения, идеи, восприятия берутся? Как они рождаются? В школе у нас есть учебники как источники идей. У Сократа в платоновских диалогах были собеседники, высказывавшие разные предположения. Но в реальной жизни где брать идеи? Вот почему в системе параллельного мышления так важен аспект направления внимания. Сократовский метод вопросов не дает того эффекта и по-настоящему применим только по отношению к «значению» слов и терминов.

Следовательно, первая часть параллельного мышления по своей природе созидательна.

Одно из основных различий между сократовским методом и параллельным мышлением кроется в их отношении к противоречиям. Западная, аристотелевская, логика зиждется на утверждении, что ничто не может «быть» и «не быть» одновременно. В некотором смысле это является основой основ. Неприятие противоречий позволяет принять систему ячеек-категорий. Любой объект или понятие либо принадлежат

данной категории, либо не принадлежат. Нельзя одновременно принадлежать и не принадлежать. Это применимо к классам, группам и т. д. В платоновских диалогах Сократ использует противоречия как инструмент доказательства. «Если мы допустим это и это, то придем к противоречию, а значит, такого быть не может».

В «Федоне» Сократ говорит: «Утверждение, что душа является попросту гармонией тела, как мелодия является гармонией лиры, и утверждение, что знание является припоминанием того, что уже существует, несовместимы»*. В одном случае знание уже есть, а в другом оно приходит только после появления тела. Эти два предложения несовместимы и взаимно исключают друг друга. Это означает, что идея гармонии должна быть отвергнута, потому что идея о знании как припоминании может быть «доказана».

Во многих политических и судебных спорах одна сторона пытается доказать противоречивость аргументов другой стороны. Если это удастся, позиция другой стороны объявляется несостоятельной. Неприятие противоречий является своего рода «истиной игры», которая находит опору в языке. Если мы определяем стол как «предмет, имеющий четыре ноги», мы просто не можем принять стол о трех ногах за стол. Если объект не стоит на четырех ногах, мы не можем называть его столом.

Параллельное мышление допускает противоречия. Это связано с тем, что упор делается не на то, «что есть», а на то, «что будет происходить дальше» и «к чему это приведет» (то есть на «водную», а не на «каменную» логику).

* Данное высказывание является не цитатой, а, скорее, кратким пересказом долгих рассуждений Сократа. — *Прим. перев.*

«Самолет на Париж вылетает в 16.00».

«Самолет на Париж вылетает в 17.00».

Эти утверждения кажутся взаимоисключающими. Они полностью противоречат друг другу, если мы придадим им такую форму:

«Рейс на Париж запланирован на 16.00».

«Рейс на Париж не запланирован на 16.00».

Получается классическое противоречие между «есть» и «не есть».

В условиях параллельного мышления оба утверждения приемлемы. Вот когда придет время «построения решения», мы можем проверить оба утверждения, позвонив в аэропорт или сверившись с расписанием. Вполне может статься, что эти два предложения вовсе и не противоречат друг другу, потому что самолеты могут вылетать на Париж и в 16, и в 17 часов или по одним дням в 16, а по другим в 17. Если мы не можем точно проверить время вылета, тогда есть возможность предпринимать такие действия, чтобы учесть обе возможности: приехать в аэропорт в расчете на 16-часовой рейс, а если самолет вылетает все-таки в 17.00, часок посидеть в зале ожидания и почитать книжку.

В этом простом примере мы прежде всего видим то, что кажется противоречием, но на самом деле таковым может и не являться. Поэтому существует опасность с порога отвергнуть кажущиеся противоречия, основываясь на неполной информации и не зная о том, что противоречия-то никакого и нет. Кроме того, пример показывает, что проверять варианты нужно тогда, когда наступает подходящее для этого время, а не в ту же секунду, когда они поступают. И наконец, мы можем предпринять действия, учитывающие обе «противоречивые» возможности. Это схоже с хорошо известным процессом разработки прогнозов. Мы мо-

жем вообразить наилучший и наихудший варианты развития событий и выработать такие меры, которые подходили бы для обеих крайностей и для всего, что находится между ними.

Параллельное мышление допускает противоречия.

Есть еще один важный аспект, о котором нельзя не сказать. Противоречивые мнения о времени вылета самолета могут стать причиной бурных, но при этом пустых словопрений. Противоречия могут использоваться как оправдание для политики с позиции силы, где одна сторона пытается доказать ошибочность позиции другой стороны. В условиях параллельного мышления это невозможно.

Если в условиях параллельного мышления вход открыт любым идеям, тогда как быть с «истиной»? Когда наступит ее черед? Ответ: черед истины наступит тогда, когда в ней возникнет необходимость. Черед истины наступит тогда, когда нам нужно будет придумать выход, принять решение или проверить предложенный ход действий. Черед истины наступит тогда, когда перед нами будет полная картина.

«Соль в пище полезна».

«Соль в пище вредна».

Эти два утверждения противоречат друг другу. Какое из них нам следует рассматривать? Если бы мы должны были выбирать с самого начала, то оказались бы не правы в любом случае. Если же допустить, что оба утверждения верны, позже их можно попытаться примирить. Можно, например, прийти к выводу, что немножко соли — это хорошо, но избыток ее вреден.

Можно также сделать вывод, что одни люди, особенно с повышенным кровяным давлением, считают соль вредной. С другой стороны, в условиях влажного климата соленая пища полезна, поскольку организм теряет много соли с потом. Судить можно только тогда, когда мы имеем перед собой полную картину, учитываем все факторы. А отметить какой-то из двух вариантов «у входа» в некоторых случаях было бы большой ошибкой.

На первой стадии параллельное мышление не стремится к однородности, согласию или выводам. Никто не ищет объективную истину. Упор делается на возможности и «воки» (возможные картины).

Ключевая фраза в системе параллельного мышления — «выложить бок о бок». Все идеи излагаются параллельно. Они не взаимодействуют между собой, не касаются друг друга. Это в корне отличает параллельное мышление от традиционного, где каждое утверждение сразу же становится объектом критики. Первое время людям, привыкшим мыслить традиционно, трудно удержаться от суждений, когда кто-то из участников высказывает идеи, с которыми они не согласны и которые считают «ложными». Появляется сильное желание опровергнуть эти заявления, доказать их лживость и назвать человека, который их высказывает, дураком.

Именно для противостояния этой тенденции и придуман метод шести шляп. Правила игры со шляпами призваны предотвратить поспешные нападки и суждения.

Когда параллели еще только выкладываются, согласие сторон не требуется. Достаточно того, что каждая идея укладывается в общую тему (и отвечает дополнительным условиям, если таковые имеются). При исследовании причин межэтнических конфликтов параллели могут предлагаться такие:

«Глубоко запятанная историческая вражда, прежде подавлявшаяся, но теперь вышедшая на поверхность (как в бывшей Югославии)».

«Во времена хаоса, замешательства и неопределенности в племенных группах усиливается чувство идентичности, поскольку оно порождает видимость порядка, а также позволяет четче определить врагов».

«Эта вражда накапливается постепенно, вовлекая все новых людей. Доносятся слухи о нападениях и жестокостях. Человек ощущает потребность защитить своих, помочь тем, кто защищает тебя. Возникают опасения, что на тебя будут смотреть как на предателя».

«Есть бандитизм и криминал, а этнические распри — просто прикрытие».

«Отсутствие надежды, жизненной цели или возможности чего-то в жизни добиться приводит к вооруженным конфликтам, которые служат для людей всего лишь способом хоть как-то проявить себя и поработать. Это новая область предпринимательства».

«Конфликты приводят к возникновению чувства принадлежности к какой-то общности. Людям необходимо принадлежать к определенному клану, который позаботится об их интересах. В результате чувство клановой идентичности становится все сильнее. Этому способствует необходимость идентифицировать и ненавидеть другие кланы».

«Весь поток информации нацелен на эскалацию и увекочевание конфликта. В такой ситуации для взрыва достаточно маленькой искры».

«Просто очень трудно остановиться, потому на тех, кто хотел бы остановиться, оказывают давление окружающие, и нет уверенности в том, что „другая сторона“ тоже остановится».

«Каждая сторона видит в конфликте средство самозащиты от реальной или мнимой агрессии».

«Невозможно оставаться посередине. Каждый вынужден выбирать, ты „за нас“ или „против нас“. В восприятии людей третьего не дано».

«Мстительная реакция „око за око“ приводит к созданию цепочки инцидентов, перерастающей в конфликт. Никакого общего плана или стратегии нет».

«Отдельным полевым командирам нравится власть, положение в обществе, чувство собственной значимости, дух товарищества, порожденные конфликтом, и они стремятся увековечить такую ситуацию».

Какие из этих возможностей истинны? Каждая, ни одна, некоторые или все понемножку? Система параллельного мышления позволяет принять во внимание все эти возможности. Нет нужды спорить о каждом варианте в том виде, в каком они были предложены. Традиционное мышление требует сразу же оправдывать и обосновывать каждую предлагаемую идею. Параллельное мышление принимает любую «возможность» как таковую. Поскольку никто не настаивает на обладании истиной, нет нужды пытаться опровергнуть предлагаемые идеи. Предложение рассматривается лишь как «возможность», одна из многих.

Часто имеет место смутное опасение, что если рассматривать самые маловероятные возможности наравне с весьма вероятными, они приобретают статус, которого не заслуживают. Ведь ясно, что не все возможности равны, и, следовательно, мы не должны относиться к ним как к равным. В скачках у любого участника всегда есть хотя бы теоретическая возможность победить, но каждый игрок отлично знает, что вероятность победы одних гораздо выше вероятности победы других. Так зачем относиться к этим возмож-

ностям как к равным? Почему не просчитывать для каждой возможности ее шансы? Да потому, что речь идет не о скачках, и аналогия с ними неуместна. Если вы ходите вокруг здания, то видите его с множества точек зрения. Это верно, что фасад здания в большей степени бросается в глаза, но общую картину можно получить, лишь сопоставив все точки зрения. Поэтому в параллельном мышлении никогда не ставится вопрос о том, что какие-то из параллелей имеют больше шансов оказаться «истинными», чем другие. Все параллели вносят свой вклад в общую картину. И решение принимается с учетом всех параллелей. Именно поэтому аналогия со скачками не проходит. Если же мы все-таки хотим ее использовать, нам следует смотреть на букмекера, который зарабатывает себе на жизнь благодаря тому, что шансы имеет каждая лошадь и все ставки складываются воедино.

Кусок ткани содержит в себе волокна, которые могут быть одного цвета, а могут быть разных цветов. Некоторые из этих цветов сильнее других влияют на восприятие рисунка или привлекательность ткани. Однако каждое волокно вносит равный вклад в создание ткани как таковой. Это очень похоже на параллели: каждая вносит свою лепту в общую картину, однако некоторые «лепты» оказываются больше или сильнее других. Фон может быть не менее важен, чем передний план. Тени придают предметам форму.

В системе параллельного мышления главное понимать, что, в отличие от мышления традиционного, вы не двигаетесь последовательно от одного «истинного» утверждения к другому, пока не дойдете до вывода. Вместо этого возможности выкладываются параллельно, а вывод, как мы увидим ниже, делается только потом.

ВОЗМОЖНОСТИ

Традиционное западное мышление — сократовский метод, «Банда Трех» — оперирует понятием «истина», что предполагает наличие определенности и абсолютов. Фашистским вкладом Платона в философию были настойчивые утверждения о существовании абсолютов, которые в платоновских диалогах был призван отыскать Сократ. Как я уже говорил выше, мы не знаем точно, повлиял ли Сократ на идеи Платона или был просто удобным рупором для пропаганды собственно платоновских идей. Это не так уж важно. Важно то, что конечным результатом стала отполированная в дальнейшем Аристотелем система суждений/ячеек. Любой предмет либо попадает в определенную ячейку, либо остается вне ее.

Все это привело к развитию нашей обычной логики, которая вынуждена оперировать понятиями «все», «никто», «всегда», «никогда».

«Все улитки имеют раковину».

«Это похожее на улитку создание раковины не имеет».

«Значит, это не улитка».

Если мы отойдем от абсолютов, система во многом теряет свою силу.

«Улитки очень часто имеют раковину».

«Это похожее на улитку создание раковины не имеет».

«Значит, это, скорее всего, не улитка».

Но это создание все-таки «может быть» улиткой — такая возможность не исключается. И наука, и повседневная логика чувствуют себя комфортнее с категоричной определенностью. Если речь идет об определенности «истины игры», где мы сами решаем, как и что называть («Я буду называть улитками только таких животных, которые имеют раковину»), тогда проблем нет. Проблемы возникают, когда мы пытаемся применить это к «истине опыта» и окружающему миру.

Как только мы отказываемся от «все», «всегда», «никто» и «никогда» в пользу «обычно», «иногда», «большинство» и «некоторые», мы переходим в мир «возможности».

Возможность — это ядро параллельного мышления. Поскольку суждения об истинности идей «на входе» не делаются, многие идеи могут так и оставаться «возможностями», не поднимаясь выше. Никакие «тесты на истинность» не проводятся, а потому нет нужды обосновывать правильность своих идей. Смысл здесь в том, что из «поля», обогащенного параллельными возможностями, результат «самоорганизуется» или сознательно «строится».

На рисунке 14 (см. с. 216) показано, что мог бы построить ребенок из нескольких деревянных кубиков. Каждый куб можно плашмя поставить один на другой и получить устойчивую башню. Это схоже с традиционным мышлением: поскольку каждый шаг объявляется «верным», постепенно строится определенная структура, и она будет устойчивой.

Если же мы заменим истину «возможностью», как показано на рисунке 15, (см. с. 216) прежним путем мы двигаться не сможем. Фигуры неустойчивы. И до-

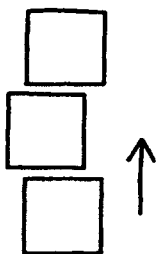


Рис. 14

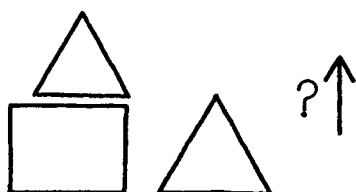


Рис. 15

статочно поместить в башню одну неустойчивую фигуру, как все строение рухнет. Без абсолютной уверенности на каждом этапе рассуждений мы не можем доверять конечному выводу.

Но мы можем разложить на земле даже сферические фигуры и придумать решение, как показано на рисунке 16. В этом и заключается параллельное мышление.

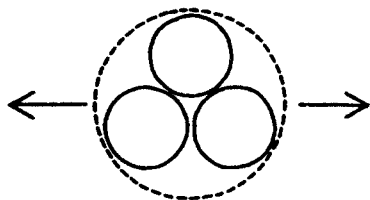


Рис. 16

В нашем сознании «возможность» всегда тесно связана с «вероятностью». «Да, это, пожалуй, возможно, — но насколько это вероятно?»

В системе параллельного мышления от оценки вероятности лучше держаться подальше. Дело в том, что, оценивая вероятность «возможности», мы сразу же откатываемся к традиционному мышлению. Мы фактически говорим: «Это не абсолютная истина, но вероятная» или «Это не абсолютная ложь, но вероятная». В результате наш мозг занят анализом вероятностей, а не «конструированием» решения.

Вместо того чтобы оценивать вероятность каждой возможности, следует принять во внимание широкий спектр возможностей:

- реалистичные возможности (достаточно вероятные);
- теоретические возможности (просто возможные);
- фантазии (возможные разве что в голове);
- провокации (невозможные вовсе, но используемые для того, чтобы провоцировать появление новых идей).

Нет необходимости активно пользоваться этой градацией: возможности сами проявят себя. Поскольку мы не имеем дела с системой истин, реальный вклад, который «возможная параллель» вносит в окончательный итог, в конечном счете зависит от ее вероятностной ценности. И эту ценность не нужно определять с самого начала. В то же самое время участникам обсуждения лучше не увлекаться фантазиями. Фантазии могут быть ценными в традиционном мышлении, но не в параллельном. На практике люди быстро постигают «правила игры» параллельного мышления. Слож-

нее всего приходится тем, кто привык к мозговым штурмам и не видит разницы между традиционным и параллельным мышлением, обращая внимание лишь на главное сходство — отсутствие немедленных суждений. Таким людям параллельное мышление дается достаточно трудно.

Смысл в том, что из «поля», обогащенного параллельными возможностями, результат «самоорганизуется» или сознательно «строится».

Какого рода идеи включает в себя понятие «возможность»? Диапазон весьма широк, и приводимый ниже список является далеко не полным. Кроме того, некоторые пункты из данного списка частично перекрывают друг друга — в системе параллельного мышления это дозволено.

1. То, что мы считаем истиной, но до конца не уверены в этом. «Лебеди обычно белые». «Помоему, в Квинсленде смертная казнь не применяется».
2. Вопросы, сопряженные со случайностью. «Если я брошу эти кости, то может выпасть одиннадцать очков». «Если я выстрелю в себя из этого револьвера, есть один шанс из шести, что я погибну».
3. Возможные взаимосвязи. «Живот у вас болит, возможно, от соуса карри, который вы так обильно поглощали за обедом». «Возможно, что служащие, которые грузят багаж, вскроют ваш чемодан и украдут камеру».

4. Прогнозы на будущее. «Экономика в следующем году может прийти в норму». «В будущем году урожай винограда может оказаться выше».
5. Истина в отношении кого-то, но не всех. «Некоторые шизофреники склонны к насилию». «Некоторые таксисты — прекрасные собеседники».
6. Возможность при определенных условиях. «В этом месте в дождливую погоду возможны аварии». «Если потреблять слишком много сахара, может развиваться реактивная гипогликемия».
7. Альтернативные объяснения. «Бумажник мог быть украден, но, возможно, вы сами его потеряли». «Она или забыла о назначенной встрече, или заблудилась, или застряла в пробке».
8. Научные гипотезы. «Возможным объяснением способности пауков прыгать является работающая под высоким давлением гидравлическая система». «Повышенная заболеваемость СПИДом может объясняться очень заразной формой вируса».
9. Возможное узнавание. «Эта картина могла быть написана Коро». «Мне кажется, у моего сына корь».
10. Возможный ход действий (или решение). «Мы можем ничего не предпринимать, или свернуть операцию, или перебраться за границу». «Вы могли бы просто забыть об этом инциденте, или обратиться в суд, или расквасить ему нос».
11. Возможные перемены. «Возможно, вкусы людей меняются». «Похоже, люди в наши дни меньше интересуются спортом».
12. Возможные результаты. «Если мы снизим цены, это может привлечь новых клиентов». «Если использовать дистиллированную воду, растения, возможно, будут расти лучше».

Ситуации в предложенном списке имеют немало пересечений. Можно было бы разбить «возможности» на более строгие категории, разделив их на такие группы, как «неполная информация», «спекуляции», «неподтвержденная применимость», «явный элемент случайности» и т. д. Но это было бы менее практично.

В одной из предыдущих глав я предложил простое определение истины как противоположности ситуации, в которой вы могли бы сказать «это не так». Возможность можно определить как любую ситуацию, где вы можете сказать: «Может, и так».

Очевидно, что параллельное мышление не исключает истину. Если вы посмотрите расписание движения поездов и заявите, что лондонский поезд отправляется в три часа, истинность вашего утверждения не отменяет его участия в качестве параллели. В очень многих случаях человек, высказывающий идею, знает или думает, что она истинна. Параллельное мышление не ограничивается одними лишь «возможностями». Так не следует ли сразу указывать на то, что ваша идея является «истиной», чтобы придать ей больше ценности и выделить ее из числа «просто возможностей»? Искушение поступить именно так велико. Однако притязания на истинность могут привести к тому, что их то и дело будут оспаривать, поэтому претендовать на абсолютную истину лучше не стоит.

«В расписании, которое лежит передо мной, сказано, что поезд отходит в три часа».

«Я часто езжу этим поездом, и он отходит в три часа».

«Моя секретарша сегодня утром узнавала расписание, и поезд на Лондон отходит в три часа».

«Истинностная» ценность таких простых утверждений может быть принята всеми без ее прямого де-

кларирования, и потом окружающие смогут решить, как относиться к вашим словам.

Вы едете по дороге и оказываетесь перед развилкой. Указателей нет. У вас есть две возможности: ехать налево или направо. Есть два возможных решения: вы можете решить ехать направо или можете решить ехать налево. Это кажется совершенно очевидным. Но это не так. На самом деле возможностей намного больше.

Вы можете поехать направо.

Вы можете поехать налево.

Вы можете стоять и думать.

Вы можете свернуться с картой.

Вы можете подождать кого-нибудь и спросить.

Вы можете пойти на риск.

Вы можете вернуться к предыдущей развилке и поехать другой дорогой.

К этому списку, наверное, можно было бы добавить еще какие-то возможности. Это вполне «возможно».

Возможность можно определить как любую ситуацию, где вы можете сказать: «Может, и так».

Привыкшие к дихотомическому мышлению, мы любим закрывать дверь возможностям, чтобы иметь больше определенности. Мы боимся, что избыток возможностей парализует нас, — и эта опасность действительно существует. Но можно избежать паралича, если четко знать свои приоритеты и тонко чувствовать практичность различных идей. Мы просто смотрим на разные возможности и «строим» решение. Трудно в каждой ситуации предусмотреть полный перечень возможностей, но обычно удается найти их все же больше, чем простое или/или.

Конечно, можно сказать, что «возможно все». Грабитель, нападающий на вас на улице, «может» в ту же минуту умереть от сердечного приступа. Вам на помощь «может» прийти здоровяк прохожий. Как раз в эту минуту мимо «может» проезжать полицейский патруль. Грабитель «может» вдруг подобреть к вам и отправиться грабить других. Все это «возможности», но они не очень-то вам помогут. Но вот если вы примете во внимание, что в такой-то части города вас могут ограбить, или что если грабителя разозлить, он может убить вас, или что он может оказаться наркоманом, эти возможности будут иметь куда большее практическое значение.

Это просто вопрос предусмотрительности, движения с потоком «водной логики». Первая группа возможностей всего лишь говорит вам: «Надейся на лучшее». Вторая группа дает практические рекомендации, как лучше себя вести.

Очень часто привычка заботиться о том, «что есть», вызывает в нас желание «судить» возможности. Но как только вы переключаетесь на режим «что может быть», это затруднение исчезает. Трудность эта возникает тогда, когда вы пытаетесь быть наполовину в системе параллельного мышления и наполовину — в системе традиционного мышления, то есть допускаете возможности (новая система), но при этом хотите их «судить» (старая система).

К этому времени для вас должно стать очевидным, что стадия «возможностей» является продуктивной стадией параллельного мышления, генерирующей, креативной.

Я не раз в этой книге старался подчеркнуть тот факт, что традиционная система мышления очень слаба в творческом плане. Упор в ней делается на критику, суждения, анализ и поиск истины. Все это почти

не имеет отношения к творчеству. Предполагается, что идеи сами откуда-то возникают и что «истина» уже есть, — ее нужно только открыть.

Генерирующая, продуктивная сторона мышления не может обойтись без «возможностей». Чтобы о возможностях можно было судить, их сначала нужно иметь. Параллельное мышление как раз способствует рождению возможностей.

В рамках параллельного мышления большое место занимает мышление творческое, креативное. Я об этом до сих пор не говорил, потому что не хотел, чтобы создалось впечатление, будто параллельное мышление является синонимом творческому и латеральному мышлению. Это совсем не так. Параллели вовсе не обязаны быть креативными. Это могут быть просто предположения, гипотезы и информация.

В то же время новые возможности, новые идеи, новые гипотезы и новые решения могут рождаться просто из намерения мыслить творчески или же благодаря формальному, сознательному применению методов латерального мышления. Любая новая идея является «возможностью». Она может получить дальнейшее развитие и в конце концов принять участие в достижении результата. Иногда бывает так, что сама по себе идея оказывается непрактичной, но с ее помощью можно создать полезную концепцию и в дальнейшем ее использовать.

В системе структурированного параллельного мышления новые идеи-возможности высказываются под зеленой шляпой. В неструктурированной системе такие идеи могут рождаться в любой момент.

«Почему бы не создать объединенные вооруженные силы, включающие в себя представителей враждующих этнических групп?»

«Нельзя ли разорвать этот порочный круг?»

«Нельзя ли материально заинтересовать полевых командиров в прекращении конфликта?»

«Как бы укрепить среднюю позицию, чтобы покончить с резкой дихотомией?»

Вопросы — это способ сфокусировать творческую энергию. Вопрос «Нельзя ли разорвать этот порочный круг?» подразумевает следующее: «Давайте сосредоточим творческие усилия на способах разорвать этот порочный круг». Среди параллелей могут быть предложения, нацеленные на более тонкую фокусировку мышления.

Итак, что нам делать, когда мы соберем воедино все параллельные возможности? Какой следующий этап? Для многих традиционалистов эта стадия выявления всех возможностей может казаться непрактичной, просто баловством. Ведь цель мышления состоит в получении удовольствия, достижении понимания, установлении контроля, предсказании будущего. Как тут может помочь масса всех этих разношерстных возможностей? Оставаясь в рамках традиционного мышления, мы с самого начала просто строили бы цепочку тщательно взвешенных «истин», чтобы в конце по ним, как по ступенькам, прийти к результату. А вместо этого мы теперь имеем перед собой кучу возможностей. Что дальше?

ПОСТРОЕНИЕ ПУТИ ВПЕРЕД

Если мы хотим, чтобы мышление служило разнообразным целям, нам нужно двигаться вперед из поля параллельных возможностей к желаемому результату. Вот тут и наступает стадия «конструирования», «построения», «придумывания» результата, решения, выхода.

В одной из предыдущих глав я противопоставлял созидание анализу. Я сказал, что анализ занимается вопросом «что есть», в то время как созидание — вопросом «что может быть». Я указал на то, что традиционный поиск «истины» сродни добыче золота. При всех достоинствах этого занятия это далеко не то же самое, что проектировать и строить дом. Дом вы не «открываете», не «находите» — вы его создаете.

В общепотребительном смысле слово «конструирование» обычно связывают с чертежами, выкройками одежды, инженерами, изобретателями. Очень часто на первый план выдвигаются визуальные аспекты, хотя функциональный аспект тоже важен. Конструирование нередко воспринимается чем-то подобным «искусству».

В этой книге я использую слово «конструирование» в более широком смысле, как, на мой взгляд, оно и должно использоваться. Под ним я понимаю претворение в жизнь чего-то полезного. Хотя процесс конструирования может быть креативным, это, в

принципе, необязательно. Главное, что вы что-то создаете. Не просто судите, критикуете, опровергаете, ищете, а творите.

В этой книге я старался показать, что наша традиционная система мышления, одержимая «поиском истины», уделяет недостаточно внимания развитию навыков мышления, необходимых для конструирования. Общество не может жить одной критикой. Во времена стремительных перемен, к которым относится и наше время, потребность в создании новых идей велика как никогда. Суждений может быть достаточно для сопротивления переменам, но не достаточно для того, чтобы обратить перемены в свою пользу.

В этой главе мы поговорим о конструировании в более узком смысле: как построить путь вперед, сконструировать решение, используя параллельные возможности.

Традиционное западное мышление в чистой форме не имеет стадии конструирования и не нуждается в ней. Каждый шаг рассуждений следует из предыдущего, и на каждом этапе выносятся приговор: истина/ложь, правильно/неправильно. Это подобно тому, как каменщик удостоверяется, что каждый кирпич ровно и надежно уложен на предыдущий: «Если это так, то, значит, это вот так». На практике, правда, чистота традиционного метода мышления несколько «загрязняется» попытками придумывания альтернатив и т. д.

Общество не может жить одной критикой. Во времена стремительных перемен, к которым относится и наше время, потребность в создании новых идей велика как никогда.

В системе параллельного мышления стадия конструирования очень важна, потому что без нее стадия параллельных возможностей оказывается малополезной.

На стадии конструирования возможны несколько вариантов развития событий:

1. Решение становится очевидным.
2. Решение самоорганизуется.
3. Решение необходимо целенаправленно «строить».

Когда вы приходите в магазин купить одежду, вы рассматриваете и примеряете ее. Чтобы принять решение, вам нужно обратить внимание на такие факторы, как цена, цвет, стиль, практичность, размер и т. д. В итоге выбор дается с трудом. Однако бывают ситуации, что вы обнаруживаете в точности то, что хотели: подходящий размер, подходящий цвет, подходящий стиль, подходящая цена. То же самое зачастую применимо к покупке дома. Обычно вы должны постараться убедить себя, что делаете выбор в пользу наиболее практичного варианта. Опять же приходится учитывать множество факторов. Но иногда вы влюбляетесь в увиденный дом с первого взгляда. Некоторые утверждают, что и браки могут создаваться двумя путями: либо через тщательный анализ вариантов, либо по любви с первого взгляда.

Все это относится также и к параллельным возможностям. Желаемое решение может само, без ваших дополнительных раздумий, появиться из поля параллельных возможностей. Это может быть одна из возможностей или какая-то их комбинация.

Агент в бюро путешествий рассказывает вам о разных маршрутах, которыми можно добраться от Мальты до Мехико. И один из вариантов выделяется как самый лучший.

Хорошая карта плюс советы местных жителей позволят вам проложить оптимальный маршрут путешествия, которое вы хотите совершить. Разработать наилучший путь может оказаться очень просто. Думать бывает легко.

Традиционное мышление зачастую без нужды затрудняет вещи, потому что бедно вариантами и возможностями. Гораздо легче выбирать наилучшее решение из широкого круга возможностей, чем пробираться к нему путем умозаключений.

На практике метод шести шляп очень часто приводит прямо к решению или результату без применения каких-либо сознательных творческих усилий. Когда все возможности перед глазами, решение порой становится очевидным.

Второй путь к желаемому решению — процесс «самоорганизации». С этой концепцией трудно примириться тем, кто привык считать, что ничто не происходит само собой. Чем больше мы узнаем о строении и работе мозга, тем лучше понимаем, что он ведет себя как самоорганизующаяся информационная система (по крайней мере, отчасти). Это означает, что информация выстраивается в паттерны и потоки.

Дождь, проливающийся на землю, постепенно организуется в ручейки, ручьи — в реку. Река впадает в море. Точно так же идеи, выкладываемые как параллельные возможности, иногда самоорганизуются в решение. Бывает, что образуются две «реки» — два пути. Тогда вам приходится выбирать между ними.

В реальной жизни так иногда работают конструкторы и художники. Они насыщают свой мозг различными потребностями и возможностями, а потом ждут, когда все это само организуется в приемлемый результат.

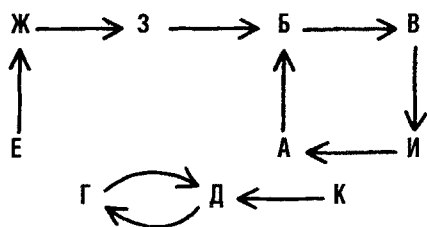


Рис. 17

Чтобы как-то стимулировать этот процесс, мы просто снова и снова сканируем поле параллельных возможностей и ждем, когда решение начнет формироваться. Процесс этот протекает не столь стремительно, как вышеупомянутое мгновенное «озарение». Может иметь место промежуточная стадия, когда формируется сначала общая концепция, которая затем постепенно оттачивается, превращаясь в практическое решение.

В будущем наверняка появятся компьютерные программы, способствующие самоорганизации поля параллельных возможностей в полезный результат. Я сам, наряду с другими, работаю над созданием таких программ. В некотором смысле современные нейрокомпьютеры уже делают это, позволяя опыту со временем преобразовываться в метод обработки информации.

Существуют некоторые простые для понимания и использования методы, призванные помочь возможностям организовать в решение. Одним из них является «пототограмма». Эта техника базируется непосредственно на «водной логике» и на том, как одно восприятие перетекает в другое.

Простую пототограмму можно построить вокруг нескольких утверждений, которые высказывались в этой книге.

- А* Суждений недостаточно. *Б*
Б Чтобы что-то судить, это что-то должно существовать. *В*
В Важно генерировать идеи. *И*
Г Мы вполне удовлетворены нашей системой суждений. *Д*
Д Система хорошо защищает себя в рамках собственных правил. *Г*
Е Генерирование идей предполагает допущение возможностей. *Ж*
Ж Возможности должны взаимодействовать. *З*
З Конструкцию можно судить лишь как целое. *Б*
И Генерирование идей и конструирование решений необходимы. *А*
К «Что есть» не гарантирует «что может быть». *Д*

Каждая возможность просто связывается с какой-то другой возможностью. Полученная потокограмма показана на рисунке 17. Сразу становится очевидным, что — по мнению человека, строящего данную потокограмму, — система суждений довольствуется самообороной и игнорирует потребность в идеях. Более того, чтобы было что судить, не обойтись без генерирования идей и процесса конструирования. Потокограмма делает наглядной структуру мышления. Зачастую это приводит к рождению новых идей. Является ли эта потокограмма «правильной»? Она может лишь примерно отражать картину мышления человека, строящего потокограмму, но даже это не гарантируется.

На самом деле следует спросить, не «верна ли она?», а «что дальше?». Ответ на этот вопрос может оказаться весьма полезным. Нет смысла пытаться атаковать систему, которая является правомерной и самодостаточной в рамках собственной структуры. Куда

более благодарное занятие — показать, что эта система превосходна, но неадекватна с генеративной и конструктивной точек зрения.

Одна из функций потокограммы — указать на узловые точки, то есть наиболее весомые возможности, чтобы мы потом могли сосредоточить на них свое внимание. Например, проверить, имеют ли они силу. Это гораздо легче, чем проверять все возможности подряд, даже самые незначительные.

На этапе конструирования решения мы пытаемся отвечать на вопросы такого типа:

«Что дает эта возможность?»

«Нельзя ли эти возможности скомбинировать?»

«Какие здесь скрыты концепции и ценности?»

«Имеет ли это силу?»

«К какому результату это ведет?»

Процесс строительства решений может состоять из нескольких стадий. Одноступенчатое конструирование означает, что мы переходим от возможностей прямо к решению. Двухступенчатый процесс подразумевает, что сначала мы получаем несколько альтернатив, а потом делаем выбор между ними. Трехступенчатый процесс — это когда мы сначала устанавливаем некоторые концепции, затем формируем несколько альтернатив и наконец выбираем между ними. Нет нужды размышлять над тем, сколько ступеней вам следует пройти: достаточно просто понимать, что иногда перейти непосредственно к решению не удастся.

Первым шагом в процессе конструирования решения обычно является сравнение возможностей.

Мы ищем сходства. Некоторые возможности могут говорить об одном и том же, но по-разному. Некоторые дополняют или подкрепляют друг друга. Одни могут быть сосредоточены на общей концепции, дру-

гие — на конкретных примерах той же концепции. Это рассмотрение сходств может привести к появлению более общей концепции, покрывающей многие возможности. В этом деле, впрочем, никакого искусственного нажима быть не должно — это не упражнение по «группировке» возможностей. Но такая концепция может родиться естественным образом и занять свое место на поле возможностей.

В противовес стремлению традиционного мышления отбросить одну из двух противоречащих друг другу возможностей в процессе конструирования мы стараемся извлечь максимум пользы из обеих сторон противоречия.

После рассмотрения сходств мы можем сосредоточиться на различиях. Степень различий может варьироваться от разной расстановки акцентов до противоречивых, взаимоисключающих и совершенно несовместимых возможностей. Мы исследуем природу различий. Например, два взгляда на разные части одной и той же картины.

«Он курит».

«Он не курит».

Выясняется, что он курит дома, а на работе не курит. Два взаимоисключающих предложения оказываются вполне совместимыми.

Изучив и постаравшись понять различия, мы пытаемся разобраться, могут ли они сосуществовать. Вопрос не в том, чтобы сделать выбор между двумя вариантами, объявив один истинным, а второй ложным. Вопрос звучит так: «Что эти варианты приносят в возможный результат?»

Делается попытка примирить кажущиеся противоречия. Может быть, оба утверждения справедливы — но в разное время, в разных обстоятельствах, в отношении разных людей? Нельзя ли использовать оба? Нельзя ли применять одновременно кнут и пряник?

В противовес стремлению традиционного мышления отбросить одну из двух противоречащих друг другу возможностей в процессе конструирования мы стараемся извлечь максимум пользы из обеих сторон противоречия.

Иногда бывает необходимо создать третью концепцию, которая охватывала бы обе противоречащие друг другу концепции. Например, чтобы соединить «кнут» и «пряник», можно ввести концепцию «стимулирования изменения текущего поведения». Кнут и пряник в таком случае становятся альтернативными методами реализации этой концепции. Работник может покинуть компанию и не покидать ее. Он может уйти в отставку, чтобы тут же вернуться в качестве независимого консультанта.

Создание новых концепций занимает большое место в процессе конструирования. Иногда новую концепцию удастся сформулировать предельно четко и ясно. В других случаях она может быть выражена в несколько расплывчатом виде, например, как «какой-то способ разделить преданных сторонников и просто примкнувших». Затем мы ищем пути реализации этой концепции.

Потребность может выражаться словами «что-нибудь» или «как-нибудь».

«Нам нужен какой-то метод поощрения тех, кто оставляет машины за пределами центра города».

«Нам нужен какой-то способ уберечь автомобиль от нагревания на солнце».

«Нам нужно как-то наладить связи с местными лидерами».

Если примирить противоречия не удастся и мы не можем доказать неправоту одной из сторон, мы приступаем к построению решения, охватывающего обе возможности.

«Мы не знаем, компетентный он работник или нет. Можно дать ему испытательный срок, пристально следить за его успехами, приставить к нему компетентного помощника и т. д.».

На практике часто бывает, что как только вы отказываетесь от присущего традиционному мышлению выбора или/или, противоречия оказываются не столь непреодолимыми, как могли выглядеть первоначально.

После этапа сравнения можно перейти к этапу извлечения концепций. Иногда делают наоборот. А бывает полезно сначала сравнить возможности, потом извлечь из них концепции и «рациональные зерна», а затем вновь вернуться к этапу сравнения.

Некоторые возможности могут быть изначально выражены в концептуальной форме. Из любого предложения, высказываемого в качестве параллели, почти всегда можно выделить одну или несколько концепций. В процессе экстрагирования можно даже переходить от частных концепций к более общим. Например, из концепции «измерения пройденного пути», предполагающей измерение с помощью электронных устройств расстояния, пройденного автомобилем по платной дороге за данный промежуток времени, можно перейти к более широкой концепции взимания платы по километражу.

В процессе конструирования решений с общими концепциями работать легче, чем с деталями. Детали

изменить нельзя, а концепции можно расширять, модифицировать, комбинировать. Например, нет нужды перечислять все авиарейсы, связывающие Лондон и Париж. Достаточно сказать, что «между Лондоном и Парижем существует регулярное и удобное воздушное сообщение».

Для успешного конструирования решений необходимо иметь навыки работы с концепциями. Концепция — это определенная группировка опыта, позволяющая нам видеть вещи под определенным углом зрения и выделять определенные типы действий. Если вы хотите просто «чего-нибудь съесть», вы с большей вероятностью удовлетворите эту потребность, чем если вас интересует только «плитка шоколада». А уж если вы ищете исключительно «плитку молочного шоколада „Cadbury“», ваши шансы на успех становятся еще меньше.

Креативность может выходить на сцену на любом этапе процесса конструирования. Могут даже быть вполне определенные творческие потребности: «Нам нужна новая идея, как ограничить активность подростков с целью снижения подростковой преступности». Креативная потребность может быть определена достаточно точно, и тогда на помощь приходят методы латерального мышления, способствующие сознательному и целенаправленному генерированию новых концепций и идей. В процессе конструирования полезно уточнять творческие потребности: «Нам нужен какой-то способ сокращения числа попрошаек на улицах». Эта потребность становится фокусом творческих усилий. И результат этих усилий затем привносится в процесс построения решения.

Чтобы быть полезным, сконструированный результат должен иметь «ценность». Как определяется эта

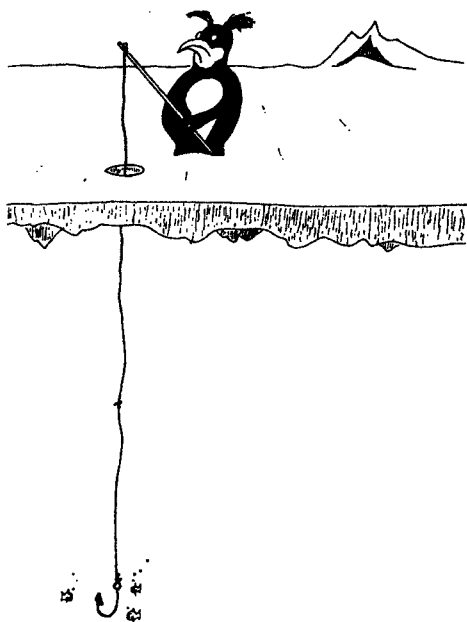
ценность, из чего она складывается? Она определяется исходя из учета всех ценностей, вовлеченных в ситуацию, в том числе из ценностей разных заинтересованных сторон и людей, конструирующих решение. В случае, если решается проблема, которую все хотят решить, тогда ценность результата определяется тем, насколько он устраняет проблему.

Понятие ценности постоянно присутствует в процессе конструирования, но не используется как критерий приятия/отвержения для каждого предложения. Оно является частью процесса конструирования.

Фундаментальным аспектом процесса конструирования является определение и учет ценностей сторон. В случае конфликта есть ценности тех, кто непосредственно участвует в конфликте; ценности тех, кого конфликт затрагивает; ценности третьих сторон и т. д. В процессе переговоров ценности участников играют центральную роль. Причем у разных сторон ценности разные. Успех переговоров означает выработку такого решения, которое удовлетворяет разным ценностям. Иногда бывает полезно вводить в обращение «новые ценности», такие как выгода, безопасность, гибкость, статус, признание, достоинство, — они имеют важное значение и должны учитываться. Как они участвуют в процессе конструирования?

Ценности важно учитывать не только в условиях переговоров или конфликта. При любых происходящих переменах ценности тех, кто эти перемены проводит, и тех, кого эти перемены касаются, важны. Кроме того, есть организационные ценности: время, стоимость, издержки, имидж и т. д.

Самая лучшая абстрактная конструкция, не принимающая во внимание ценности, бесполезна (в том смысле, что никто не захочет ею воспользоваться).



Глубокая истина

Ценности не являются фиксированными абсолютными. Они могут меняться, развиваться, совершенствоваться. Одними ценностями можно жертвовать в пользу других.

Ценности не всегда очевидны. Иногда люди сами не осознают, что ценят, потому что эти ценности спрятаны глубоко внутри или принимаются как нечто само собой разумеющееся. «Избавление от страха» видится как ценность только при наличии угрозы.

В конечном счете концепции служат лишь для выявления «ценности». Поэтому ценность — это ядро процесса конструирования решений. Но как удоволь-

ствии от еды является итоговой проверкой ценности трудов повара, так и эффективность процесса мышления зависит от ценности конечного результата. Чтобы приготовить пищу, необходимо пройти несколько этапов, включая приобретение и подготовку ингредиентов, их варку, жарку и т. п. Таким же сложным является процесс конструирования.

В отношении конструирования решений есть несколько общих стратегий.

1. Представьте желаемый или идеальный результат и двигайтесь назад.
2. Стройте результат вокруг доминантной темы или ценности и подгоняйте под него остальные, второстепенные требования и ценности.
3. Пытайтесь комбинировать разные потребности и ценности и смотрите, какой это дает результат. По необходимости улучшайте и модифицируйте его.
4. Двигайтесь вперед с предварительным, «черновым» результатом, предоставив ему возможность эволюционировать под давлением обстоятельств.
5. Разработайте альтернативные решения, а потом сравнивайте их друг с другом и с потребностями.
6. Выберите стандартное решение. Измените его по необходимости.
7. Определите ключевую потребность, разработайте решение, отвечающее ей, а затем на этом «фундаменте» стройте остальную часть «здания».
8. Упростите и «проредите» потребности, оставив лишь самые необходимые, и работайте только с ними. Остальное добавится потом.

9. Как в игре, пробуйте почти наугад комбинировать разные возможности. Ждите, пока не появится какая-то разумная конструкция.
10. Разработайте какое-нибудь решение, а затем, учитывая критику, изменяйте его.

Есть, конечно, и множество других стратегий. И при этом нет ни одной «правильной». В разных ситуациях разным людям та или иная стратегия кажется более подходящей, чем другие.

До сих пор я оставлял в стороне вопрос о проверке правомерности возможностей. Это связано с тем, что основательность и тщательность, с какими проверяется возможность, зависят от той роли, которую она играет в окончательном решении. Если возможность занимает в решении центральное место, она проверяется с максимальным пристрастием. Это совсем как проверка научной гипотезы. Мы разрабатываем метод проверки возможности точно так же, как планируем научный эксперимент. На этом этапе мы прикладываем все усилия к тому, чтобы убедиться в правомерности рассматриваемой возможности.

Если нам не удастся довести процесс проверки до конца, тогда решение должно включать в себя две возможности: возможность того, что идея верна, и возможность, что она неверна. Решение не должно зависеть от правомерности возможности, которая не была проверена, — если только мы не готовы рискнуть.

Давайте рассмотрим некоторые параллели в вопросе занятости.

Крупные компании и правительства сокращают штат в стремлении к повышению эффективности работы своих сотрудников.

Развитие современных технологий приводит к тому, что для производства товаров требуется меньше рабочих рук.

Многие товары производятся в странах, в которых дешевая рабочая сила и низкий уровень социального обеспечения, а потом импортируются.

Конкуренция заставляет снижать производственные расходы.

Некоторые люди, зарегистрировавшись в качестве безработных, работают в «черной» экономике.

Не хватает рабочих мест.

Некоторые люди недостаточно квалифицированы для современной работы.

Некоторые люди привыкли не работать.

Изменения доходов, связанные с получением работы, могут быть слишком малы, чтобы мотивировать безработных искать работу.

Механизм перераспределения доходов через налоги и социальную помощь слишком слаб.

В качестве ценностей мы обнаруживаем:

Ценность труда для работающих.

Ценность труда для общества, поскольку он обеспечивает общество товарами и услугами.

Ценность товаров и услуг для потребителей.

Ценность снижения налогов, достигаемого благодаря уменьшению социальных расходов.

Ценность снижения безработицы для правительства с точки зрения бюджетных расходов и поддержки избирателей.

Есть также и другие ценности.

Концепции можно выявить такие:

Сокращение рабочих мест вследствие стремления к повышению эффективности производства, новым технологическим достижениям и дешевому импорту.

Слабость механизмов перераспределения доходов через налоги и пособия по безработице.

Опять же, из этих концепций можно извлечь многие другие.

Сконструированное решение может включать в себя множество вариантов:

1. Методы распределения существующих рабочих мест между большим числом работников (более ранний выход на пенсию, работа неполный день и т. п.).
2. Методы создания новых рабочих мест, представляющих реальную ценность для общества, и новые способы оплаты этого «некоммерческого» труда.
3. Ограничение сокращения рабочих мест посредством протекционизма.
4. Создание рабочих мест путем поддержки малого бизнеса.
5. Принятие некоторого уровня безработицы как неотъемлемой части жизни.

Самый интересный вариант, связанный с созданием новых рабочих мест и новыми способами их финансирования, даст новую пищу для размышлений. Весь процесс параллельного мышления начинается сначала. Теперь креативность должна занять куда большее место как в предложении возможностей, так и в конструировании решений из поля параллельных возможностей. В ходе данного творческого упражнения мы могли бы выдвинуть

нуть такие концепции, как «проектирование рабочих мест» (как новая профессия) и «отдельные экономические циклы, каждый из которых имеет свою собственную валюту». Дело в том, что решение не обязано содержаться в рамках текущей ситуации. Мы не должны от анализа переходить сразу к решению проблем. Необходим промежуточный этап, связанный с созидательным мышлением. Мы не просто «ищем истину», а разрабатываем возможные пути для продвижения вперед.

Процесс конструирования включает в себя не только разработку решений из поля параллельных возможностей. Как я уже говорил, можно конструировать альтернативы как потенциальные решения, разрабатывать приоритеты и методы выбора между альтернативами, а иногда появляется необходимость разрабатывать методы тестирования вариантов.

В качестве последнего этапа процесса конструирования мы должны задаться вопросом: «К чему это ведет?», то есть посмотреть, к какому итогу движется весь процесс параллельного мышления. Это может быть лучшее понимание ситуации. Это может быть решение проблемы. Это может быть способ достижения цели. Это может быть «проект» чего-то. Это может быть разрешение конфликта или достижение согласия на переговорах. Бывает, что мыслительный процесс очерчивает перед нами новые области для дальнейших размышлений, а бывает, что нам не удастся разработать удовлетворительное решение. Или мы знаем, что решение, которое нам удастся сконструировать, далеко от совершенства.

Я хочу подчеркнуть, что в системе параллельного мышления упор делается на процесс конструирования, а не на споры с позиции силы или аналитический поиск истины. Мы не «ищем» решение, а «строим путь к нему».

МУДРОСТЬ И УМ

Обязательно ли иметь длинную седую бороду, чтобы быть мудрым?

Можно ли научиться мудрости, или она накапливается опытом, который приходит с годами?

Что мы вообще понимаем под мудростью?

По традиции западное мышление ставит во главу угла ум, а не мудрость. Афинянин (некоторых) в Сократе раздражало больше всего то, что он был «умником». Что бы вы ни сказали, Сократ находит способ опровергнуть ваши слова. Некоторые опровержения были весьма хитроумной игрой слов, некоторые — чистым «мошенничеством», основанным на ложных посылах. Были, впрочем, и достаточно правомерные возражения. Однако нет никаких сомнений в том, что Сократ был умным человеком. Он учился на софиста, что говорит само за себя, поскольку софисты гордились своим умом и учили умным спорам как средству воздействия на людей.

Сократ считал себя «мудрецом» потому, что дельфийский оракул в свое время сказал ему, что «нет человека мудрее Сократа». Он решил, что его мудрость заключается в признании собственного невежества, после чего постарался уменьшить свое невежество посредством «ума».

Ум подобен фокусирующей линзе, мудрость подобна линзе широкоугольной.

Западное мышление проявляет большой интерес к разного рода головоломкам, решению проблем и поиску истины. Головоломки могут варьироваться от сложных философских вопросов, которые сами же философы и ставят перед собой, до научных исследований. Помимо научных, есть многие другие «проблемы, требующие решения». В среде североамериканских психологов мышление вообще именуют «решением проблем», что отражает господствующую в «стране пионеров» ориентацию на практические действия. На все должен быть «ответ». И мы должны его найти. Можно не без оснований утверждать, что научно-технический прогресс, достигнутый Западом, отчасти объясняется этим вниманием к «уму» (хотя и не вытекает напрямую из традиционной системы мышления).

Головоломки существуют для того, чтобы их «решать», как живопись существует для того, чтобы ею любоваться. Из-за этой сосредоточенности на уме/головоломках, присущей западному образу мышления, мы всегда хотим, чтобы процесс мышления приводил к определенному результату. Мы задаемся вопросами: «Какое здесь решение?», «Какой вывод?», «В чем истина?»

В предыдущей главе я рассказал о процедуре конструирования конечного решения из поля параллельных возможностей. Намерением параллельного мышления является получение определенного результата (насколько это вообще возможно). И это вполне согласуется с обычным намерением традиционного мышления. Так и должно быть. Ведь если параллельное мышление предлагается как альтернатива сократовскому методу, оно должно не хуже последнего приводить к результату.

Однако преимуществом параллельного мышления является то, что оно не ограничивается «умом». Кроме «ума» оно развивает еще и «мудрость».

Мудрость — это образ мышления, а не просто накопленный опыт.

Люди в большинстве своем полагают, что если целенаправленно применять методы латерального мышления для генерирования новой идеи, ценность мышления будет определяться ценностью полученных с его помощью идей. На самом деле ценность такого рода сеансов творческого мышления неизмеримо превосходит ценность получаемых идей. Ведь помимо новых идей рождаются новые концепции, новые возможности, новые подходы, новые продолжения тех идей, которые возникали в процессе творчества. Даже если все эти новинки не находят сразу полезного применения, они расширяют ваш «творческий опыт» в изучаемой области. Значительно возрастает ваша «локальная мудрость». И когда вы снова возвращаетесь к той же теме, в вашем распоряжении имеется уже больший арсенал концепций и возможностей. Ваш «ментальный сад» становится обильнее.

Отчасти мудрость — это обладание большим умственным запасом возможностей, моделей, метафор, концепций и точек зрения. Благодаря этому расширяется ваш кругозор, способность смотреть на вещи под разными углами. Это верно, что обычно такое ментальное «богатство» накапливается с годами жизненного опыта. Но сколотить этот «капитал» можно гораздо быстрее путем целенаправленных творческих усилий.

Мудрости можно набираться не только с помощью «сеансов творческого мышления», но также путем исследования поля параллельных возможностей. Если

традиционное мышление ведет вас к пониманию ситуации постепенно, шаг за шагом, то в системе параллельного мышления вы можете с самого начала увидеть всю ситуацию целиком. Поскольку изначальные суждения на тему истина/ложь отсутствуют и принимается абсолютно все, поле возможностей может быть достаточно широким. Каждая возможность допускается как гипотетический взгляд на мир. Как и в науке, такая гипотеза может оказаться полезной или бесполезной, но она в любом случае имеет ценность как еще один способ «видения» вещей.

Таким образом, параллельное мышление является ценным средством расширения кругозора, даже если определенного результата достичь не удастся, и даже если вы вообще не стремитесь к какому-либо результату.

Многие сократовские диалоги заканчивались ничем, потому что Сократ мог опровергнуть любые предлагавшиеся ему «определения». Тем не менее утвердилось, что дискуссия была полезной, поскольку позволила пролить свет на многие вопросы. Однако, «выкорчевывая сорняки», эти последовательные возражения ничего не возвращали. В системе параллельного мышления рост возможностей делает изучаемое поле богаче.

Сократовский метод вопросов, наводящих слушателя на ожидаемый ответ, принято считать хорошим методом обучения. Я в этом не уверен. Слушатель просто делает то, что его исподволь побуждают сделать. Наверное, было бы куда полезнее, если бы учащиеся занимались настоящим исследованием, а не просто шли туда, куда их ведут.

Можно ли мудрости научить? Я считаю, что можно. Средства расширения восприятия и направления

внимания, используемые на «Уроках мышления CoRT», нацелены именно на это. Если всегда принимаешь во внимание цель размышлений, факторы, вовлеченные в эту ситуацию, интересы людей, которых данная ситуация затрагивает, свои приоритеты и возможные альтернативы, становишься гораздо мудрее. Если инструменты мышления по методу CoRT входят в привычку, мудрость становится «операцией» мышления, самостоятельно накапливающей опыт и находящей ему применение. На практике даже маленькие дети, использующие методику CoRT, набираются такой мудрости, что диву даешься. Концепции у них рождаются не только свежие и оригинальные, но и весьма практичные, бьющие прямо в цель. Становится очевидным, что мудрость — это образ мышления, а не просто накопленный опыт.

Мудрый человек смотрит по сторонам и заглядывает в будущее на несколько шагов вперед. Он принимает во внимание контекст и обстоятельства. Он обращает внимание на связи и взаимодействия. Он ищет возможности и альтернативы. Он принимает во внимание различные варианты, не спеша выбрать один и отбросить остальные. Он не загоняет ситуации в рамки линейной модели, а старается исследовать поведение нелинейных систем. Мудрость предполагает готовность идти на некоторый риск, строить догадки, сомневаться. Мудрость ставит задачу не «доказывать» что-либо, а исследовать возможности. Мудрость прагматична, а не авторитарна.

Японский бизнес имеет более долгосрочные перспективы, нежели бизнес американский. Отчасти это связано с тем, что в Японии от компаний не требуют поквартальной отчетности, как это делают американские фондовые биржи. Японские акционеры оказыва-

ют меньшее давление на менеджмент по сравнению с американскими. Но есть и другая составляющая — «мудрая» широта взглядов. В японской культуре меньший упор делается на «хитроумие» и не так поощряется стремление быстро разбогатеть.

По сравнению с Западом, на Востоке мудрость в большем почете. Это значит, что здесь на окружающий мир смотрят с большим пониманием и терпимостью, с большей готовностью приспособливаться к миру, нежели менять его. Иногда это принимает форму «изменись сам, вместо того чтобы менять что-то вокруг». Все это сильно отличается от «активности» западного мышления, которое ставит задачу побороть истину окружающего мира и затем изменить этот мир.

Однако наш разговор об уме и мудрости никоим образом не предполагает дихотомии или/или. Нам не надо делать выбор между умом и мудростью. В каких-то случаях нужен ум, в каких-то мудрость. Я хотел показать, что сама природа западного образа мышления с присущим ему анализом, суждениями, ячейками и поиском истины побуждает нас ценить ум в ущерб мудрости.

Параллельное мышление с возможностями, пересечениями и упором на «что может быть» открывает нам путь к мудрости.

ДИАЛЕКТИКА И ПАРАЛЛЕЛИ

Говорить мы любим. Но насколько важны разговоры для мышления?

Мы знаем, что речь помогает думать и в то же время очень мешает. Помогает она в том, что позволяет не сбиваться с мыслей и манипулировать сложными темами, позволяет создавать концепции, не существующие в окружающем мире, позволяет объять циклический характер перцептивной истины. Речь становится помехой мышлению, когда заставляет нас смотреть на вещи под определенным углом, когда произносимые слова несут на себе большой смысловой багаж и имеют эмоциональную окраску (как слово «фашист»), когда допускает ложные аналогии и стратегии или/или.

Диалектику принято считать ядром сократовского метода. В высокохудожественном описании Платона Сократ постоянно ведет диалектические споры с разными собеседниками. Эти диалоги — вопросы, ответы, согласие, разногласия — призваны быть тем путем, который приводит к искомому «истинному определению». Однако временами Сократ фактически сбивается на проповеди. Он что-то утверждает, а напоследок добавляет требующий согласия вопрос: «Не так ли?» Я подробно говорил об этом в одной из предыдущих глав. Здесь же я хочу разобраться, действительно ли общение и обмен мнениями так важны для

мышления, как полагал Сократ и полагают многие его последователи.

Думать наедине с собой скучно. Это занятие требует большой самодисциплины. Разговоры куда увлекательнее. Кто-то может придумать и высказать что-то новое для вас. Реплика собеседника может вызвать в вашей голове свежие мысли. Но вы должны быть осторожны в выборе слов, потому что они могут быть подвергнуты критике. Факторы влияния общения на мышление кратко можно резюмировать так:

- 1) стимулирование;
- 2) дополнительные идеи;
- 3) критические нападки;
- 4) примеры;
- 5) предложения.

Все эти аспекты вытекают из природы традиционного западного мышления.

Поскольку генерирование свежих идей и возможностей не является сильной стороной традиционного мышления, нам нужно, чтобы эти возможности предлагались другими людьми. В противном случае они вообще не появятся. Это похоже на мозговой штурм, где для рождения большого количества идей нужно большое количество людей — если вы не хотите пользоваться инструментами латерального мышления, стимулирующими творческие идеи.

Поскольку отчасти «истина» достигается путем отвержения «неистины», последняя должна появиться на свет, чтобы быть отвергнутой. И чем сильнее эту «неистину» защищают, тем ценнее ее отвержение.

Чтобы показать, каким образом был сделан вывод, вам нужен собеседник, которого вы могли бы прове-

сти шаг за шагом через весь логический процесс рассуждений.

Даже когда собеседники искренне хотят разобраться в исследуемом вопросе, с помощью инструментов параллельного мышления процесс может быть значительно ускорен.

Строго говоря, в системе параллельного мышления совсем необязательно иметь кого-то рядом. Вам не нужны направляющие внимание вопросы, потому что у вас есть специальные инструменты направления внимания (шесть шляп, например). Вы можете совершенно самостоятельно направлять свое внимание и со всей обстоятельностью исследовать изучаемый предмет.

Что касается дополнительных идей, подсказок и примеров, их можно генерировать целенаправленно, используя методы латерального мышления. Сеансы творческого мышления не нуждаются в сборищах.

А по поводу возражений и дебатов судебного типа стоит вспомнить, что в параллельном мышлении им так или иначе места нет.

Как можно со всей тщательностью исследовать идею, если никто ее не критикует и никто не защищает? Об этом мы уже говорили. Проще всего воспользоваться методом шести шляп. Эта система позволяет изучить идею со всех сторон, рассмотреть как ее достоинства, так и недостатки.

Хотя для параллельного мышления в «помощниках» нет нужды, это отнюдь не значит, что в одиночку лучше. Коллективное мышление делает процесс интереснее. Меньше потребность в самодисциплине. От-

крывается больше параллельных возможностей. Чье-то замечание может вызвать новые мысли в вашей голове. Лично я предпочитаю чередовать групповые сеансы с индивидуальными размышлениями.

Большинство людей, наблюдающих за сеансами параллельного мышления со стороны, поражаются тому, как живо и увлекательно эти занятия проходят. Те, кто привык думать, что интерес может представлять лишь «столкновение» мнений, немало удивляются, обнаруживая, что процесс генерирования параллельных возможностей может быть даже еще более мотивирующим, поскольку отсутствует элемент вражды. Хорошие идеи приветствуются, от кого бы они ни исходили. Есть радость озарения, когда внезапно удастся увидеть вещи в новом свете. Есть также удовольствие от открытия не замеченных ранее сторон чего-то очевидного. Структурированное исследование предмета действительно очень мотивирует, потому что ум в процессе исследования проходит ряд «мини-эврик». Радостно также видеть, насколько эффективно работает твой разум.

Таким образом, коллективные сеансы параллельного мышления имеют свои плюсы, а вот диалектический процесс для параллельного мышления не нужен.

Чем сильнее эту «неистину» защищают, тем ценнее ее отвержение.

Следует также отметить, что обычный диалектический метод отнимает слишком много времени. Представьте, что вы должны идентифицировать яблоко, исключив все «неяблоки».

«Это не груша».

«Это не банан».

«Это не апельсин».

«Это не слива» и т. д.

Ясно, что это преувеличение, но диалектический процесс примерно так и происходит. В системе параллельного мышления можно было бы сказать: «Если есть возможности, что это яблоко, куда это нас приведет?» Мы даже не проверяем гипотезу о яблоке, пока не посмотрим, «что дальше».

Не всякая дискуссия выливается в спор, но даже когда собеседники искренне хотят разобраться в исследуемом вопросе, с помощью инструментов параллельного мышления процесс может быть значительно ускорен. Поразительно, сколько времени тратится впустую даже в самых целенаправленных дискуссиях.

Итак, параллельному мышлению диалектика не нужна (в отличие от сократовского метода). Тем не менее коллективное осуществление параллельного мышления имеет свои преимущества.

ДЕЙСТВИЕ И ОПИСАНИЕ

Действие уникально тем, что всегда имеет место в будущем. Под будущим может пониматься следующая секунда или две, пока вы решаете, как вам реагировать на встречу с грабителем, или ближайшие двадцать лет, если вы планируете построить электростанцию. Является ли брак «описанием» любовных отношений или планом действий на следующие сорок лет?

Описание касается прошлого. Это может быть далекое прошлое (чем занимались австралийские аборигены 40 000 лет назад) или самое близкое (какой на вкус новозеландский белый совиныйон, который вы только что отхлебнули). Можно пытаться описывать и будущее — с помощью экстраполяции, сценариев, прогнозов, пророчеств и догадок. Например, врач может мысленно представить, как будет протекать болезнь, если ее не лечить. Но любое «описание» будущего базируется на том предположении, что все вещи будут оставаться такими же, какими они были в прошлом, — либо напрямую, либо через комбинацию известных эффектов.

Когда мы описываем прошлое, «истина» может существовать. Свидетели и видеозаписи могут более или менее точно описать, что происходило в момент дорожно-транспортного происшествия. Но если ваш сын склонен к чрезмерно быстрой езде, вы можете только предполагать, что может случиться с ним, ссы-

лаясь на статистику ДТП с участием молодых водителей, превышающих скорость, однако это будет лишь вероятность. Статистика «верна» только в отношении прошлого. Применяя ее к отдельному индивиду в будущем, можно говорить лишь о возможности (и определенной вероятности).

В западной культуре всегда было принято проводить резкую грань между «мыслителями» и «деятелями», между «теоретиками» и «практиками». Первые имели дело с истиной, теологией, наукой, а вторые ни о чем не думали, а просто занимались грубой работой. Интеллектуалам описание доставляло больше удовлетворения, чем действие, потому что оно связано с «истиной». С тем, что не может измениться или убежать от вас. Исследовать мертвую бабочку легче, чем порхающую. Можно спорить и судить о том, «что есть», но в отношении того, «что может быть» в результате определенных действий, возможны лишь спекуляции. Вы можете искать дополнительную информацию о прошлом, как это делают историки. Но невозможно найти точную информацию о будущем, если речь не идет о точно прогнозируемых событиях, таких как появление комет в строго определенное время.

Поскольку действие сосредоточено в будущем, оно всегда сопряжено с «риском». Что-то может пойти не так, как было запланировано. Непредусмотренные изменения обстоятельств могут привести к результату, далекому от запланированного. Когда имеешь дело с нелинейными системами, надо быть готовым к непредсказуемости результата. Реакция на предлагаемые действия может оказаться не совсем такой, как ожидается, — например, как реакция на предложение новой налоговой системы. Традиционная система мышления не любит неопределенности и риска. Если при-

вык оперировать понятиями истина/ложь, как быть с риском? Риск требует таких аспектов параллельного мышления, как возможность и конструирование.

Если вы думаете, что действие напрямую вытекает из того, «что есть», конструировать действия вам ни к чему. Если же вы верите, что то, «что может быть», нужно конструировать, тогда вы применяете процесс конструирования к самому конструированию.

Сократ утверждал, что «знание есть добродетель». Он полагал, что люди ведут себя неправильно только в силу своего невежества. В основе этого лежало предположение, что если у вас есть точная и подробная карта дорог, вы никогда не заблудитесь (при условии, что у вас хорошее зрение и вы умеете читать карту). Когда есть карта, действия очень просты и понятны: иди прямо, а где надо, поворачивай налево или направо. Таким образом, полное знание указывает людям, к чему они «должны» стремиться и чего им следует избегать. А детали действия так же маловажны, как детали процесса ходьбы.

Вера в самодостаточность знания в известной степени подкрепляла успех науки. Применить знания на практике посредством известных технологий сравнительно просто. Технология становится предметом обучения и частью того же знания.

Мы можем заранее составить инструкцию, содержащую простейшие, «рутинные» действия, и заучить эти действия, как актриса заучивает текст роли. В нужный момент произносятся нужные слова — и спектакль сыгран.

Знание позволяет однозначно идентифицировать ситуацию, а помогает ему в этом категоричность «суждений». Когда «приговор» вынесен и ситуация объявлена такой и никакой другой, дальнейшие действия определяются знанием обычной реакции на такую поданную ситуацию. Для всего этого достаточно знания, как студенту для сдачи экзамена достаточно заучить ответы на все вопросы, предопределенные учебной программой.

Иногда случается, что ситуация слишком сложна, чтобы можно было сразу вынести суждение. Тогда нужен предварительный анализ. Мы раскладываем ситуацию на более простые, удобные для идентификации, части. Затем выполняются рутинные действия. В прошлом бытовала такая шутка насчет кожных врачей: «Дерматология — дело простое. Если рана мокрая, накладывай порошок, если сухая — крем. Что содержится в порошке или креме, не так уж важно».

Иногда необходимо менять порядок некоторых сегментов рутинного действия или иначе их складывать, а иногда — сделать паузу и заново проанализировать ситуацию, после чего снова применять рутинные действия.

Рутинные действия бывают либо очевидными (стремись, избегай), либо вырабатываются со временем. Технические навыки ремесленника вырабатывались веками и заучивались еще на стадии ученичества. Любые навыки действия заучиваются в процессе самого действия. Научиться играть на музыкальном инструменте можно, только играя на нем, а не читая о музыке.

По сей день наши представления о действии остаются прежними. Есть рутинные действия, и мы можем выучить как эти действия, так и ситуации, в которых каждое из них применяется. Есть обучение «на

рабочем месте», где требуемые шаблоны действия формируются с опытом.

Представим себе группу предпринимателей, имеющих одинаковые способности и желание добиться успеха, одинаковый капитал и одинаковые практические навыки. Тем не менее некоторые из них добиваются успеха, а некоторые терпят крах. Мы аплодируем (как это имеет место в некоторых странах) преуспевшим, а неудачников игнорируем или смеемся над ними. Расчет времени, везение и обстоятельства рассортировали их. Действие такого рода видится нам «делом случая», действием «на авось».

Итак, с одной стороны, мы имеем рутинные действия, а с другой — предпринимательство «на авось». Какой смысл в том и другом случае думать о действии?

Здесь мы опять возвращаемся к фундаментальной разнице между традиционным западным мышлением и параллельным, между мышлением о том, «что есть», целью которого является описание и поиск истины, и мышлением о том, «что может быть», которое интересуется возможностью, конструированием и действием. Если вы, следуя сократовскому методу, думаете, что действие напрямую вытекает из того, «что есть», конструировать действия вам ни к чему. Если же вы верите, что нужно конструировать то, «что может быть», из поля параллельных возможностей, тогда вы применяете процесс конструирования к самому конструированию.

В силу того что этот процесс связан с неопределенностью результата, вы не можете и не должны пытаться конструировать действия с использованием пошаговой системы противостояния аргументов, требующей, чтобы вы на каждом этапе были «правы». Однако

многие люди в мире бизнеса пытаются вести себя именно так. Такое западное мышление попросту неприменимо к конструированию действия. Но мы до сих пор так и не попытались разработать какой-то другой тип мышления, потому что высокомерно довольствовались своими привычками мышления, доставшимися нам от «Банды Трех».

Чтобы продвигаться в будущее, надо думать о «возможностях». Анализ говорит нам только «что есть».

Большее или меньшее внимание продумыванию действия уделялось только в военном деле и в бизнесе. Важную роль в этом сыграл прусский военный философ Клаузевиц. И все равно военная философия продолжает в значительной мере базироваться на традиционном методе мышления, связанном с классификацией и идентификацией ситуаций и применением рутинных действий.

Вы можете разработать самый подробный и тщательный план действий, расписав каждый свой шаг. Вы предусматриваете узловые точки и допускаете возможность изменения маршрута движения, если что-то пойдет не так, как ожидалось. Это один стиль.

Вы можете двигаться вперед, поставив перед собой некую общую цель и руководствуясь общими принципами, а затем реагировать на происходящее вокруг вас момент за моментом, как это делает альпинист, поднимающийся по новому для себя маршруту.

Вы можете ставить промежуточные цели и планировать действия для достижения каждой из них по очереди.

Вы можете начать с рутинных действий, но быть готовыми приспособливаться к меняющимся обстоятельствам и меняться самому.

На одном конце спектра есть «план», а на другом — сиюминутное «реагирование». Конструирование находит себе место во всех точках этого спектра. Планы надо разрабатывать, и свою реакцию тоже надо продумывать. Чтобы реагировать должным образом, нужно быть подготовленным, быть «в форме». Вы должны заранее продумать возможные реакции, предугадать благоприятные возможности, которыми будут направляться те или иные действия. Сиюминутная реакция тоже требует «думать», если она не такая примитивная, как «спасайся бегством» или «бей кого попало». Реакции отнюдь не должны быть инстинктивными, хотя слишком легко впасть в такое заблуждение.

Первое время после своего основания компания IBM производила весы. Ее руководителям стоило немалых усилий настоять на девизе «Думай». Компания начала думать и весьма преуспела. Затем она, подобно большинству других успешных компаний, погрязла в своих собственных традициях, как в болоте. Она стремилась довести достигнутый успех до максимума. А это значит, что речь шла только о том, «что есть», а не о том, «что может быть».

Чтобы продвигаться в будущее, надо думать о «возможностях». Анализ говорит нам только о том, «что есть», — вот почему из бизнес-школ выходит так мало настоящих бизнес-мыслителей. Анализ положения дел IBM говорил, что компания полностью доминирует на рынке больших компьютеров, которые приносят большую прибыль. Если бы руководители компании уделили внимание «возможностям», им открылось бы, что большим компьютерам могут угрожать малые компьютеры, объединенные в локальные сети, то есть разделя-

ющие обработку информации между собой. Внимание к возможностям могло бы навести на мысль, что по мере того, как компьютерные технологии становятся «ширпотребом», могут появиться новые конкуренты. Вполне вероятно, что где-то в недрах IBM такие мысли возникали, но компании оказалось трудно воплотить эти мысли в действия в то время, когда повседневный успех подталкивал попросту продолжать делать то, что уже делалось, в еще большем масштабе.

Недальновидные американские деловые круги рассуждают так: сегодняшние прибыли — дело верное. Если не стремиться к ним, может получиться так, что завтрашними возможностями насладиться так и удастся. Это затрудняет конструирование действий, потому что оно имеет тенденцию опираться на описание того, «что есть».

Танцовщица разучивает ругинные балетные па, число которых ограничено. Затем хореограф расставляет эти па в определенной практической последовательности. Наконец балерина в точности реализует замысел хореографа, но с присущими ее артистическому таланту одухотворенностью, страстью и экспрессией. Таким образом, конструирует танец хореограф, но технология исполнения задуманного плана и окончательная эффективность замысла зависят от таланта исполнителя.

Традиционное мышление попросту не ориентировано на действие. Статичная система суждений/ячеек, присущая традиционному мышлению, может эффективно справляться лишь с прошлым и с устойчивыми ситуациями. Для работы с меняющимися ситуациями, возможно, более пригодны методы, установки и процедуры параллельного мышления, предполагающего необходимость «конструировать» действие из поля параллельных возможностей.

ЦЕННОСТЬ И ИСТИНА

Система убеждений, привитая нам «Бандой Трех», настолько доминирует в нашем сознании, что от любого упоминания об «истине» у нас мурашки бегут по спине. Мурашки эти вызываются страхом, что мы можем поступиться истиной во имя выгоды и иных утилитарных интересов. Нас пугает возможность поступиться священными принципами (которые на практике представляют собой просто то, что мы привыкли делать постоянно) во имя релятивизма. Мы боимся, что прагматизм может занять место абсолютной истины и таким образом сделать общество заложником политических авантюристов. Даже при том, что эта наша вера в истину не сопровождается какими-то конкретными действиями, нам нравится верить в нее. Как сохранение монархии в Великобритании оберегает страну от президентов-политиканов, так и обладание «истиной» предупреждает появление каких-то «опасных» ее заменителей.

Здесь опять важно вспомнить, на каком фоне развивалась философия Сократа/Платона. (Поскольку мы не можем провести точную границу между собственно Сократом и Сократом в изображении Платона, приходится использовать комбинацию «Сократ/Платон».) Непосредственным интеллектуальным фоном служили «чужеземные» (выходцы не из Афин, а из других греческих городов) софисты, которые за

плату учили людей риторике, или искусству убеждения. Эти люди (или большинство из них) верили в относительность истины, в то, что у каждого своя «истина», основанная на восприятии вещей, и что во главе угла должна стоять «целесообразность». Из таких фундаментальных убеждений вытекало, что чужую «истину» можно изменить посредством убеждения, и поэтому навыки риторики очень важны, поскольку становятся источником власти в обществе, где умение убеждать имеет первостепенное значение как в политике, так и в бизнесе. Я не хочу здесь проводить грань между теми софистами, которые проявили себя истинными новаторами в области философии, и обыкновенными шарлатанами, ловившими рыбку в мутной воде. Проблема отношений с «софистами» в сфере менеджмента сохраняется и поныне.

Важно то, что Сократ/Платон постарались поместить истину на абсолютный, неизменный, лишенный всякой субъективности фундамент. И они в этом весьма преуспели. Затем пришел Аристотель и навел в этой системе окончательный порядок. Таким вот образом «Банда Трех» на века предопределила наше мышление в отношении «истины».

Понятия «истина», «правомерность» и «ценность» в значительной мере пересекаются, перекликаются между собой. Философы пытаются бороться с этим пересечением, пытаясь строго разграничить эти понятия и рассовать их по отдельным ячейкам. Я этого делать не намерен.

Если бы вы сделали гвозди из золота, имели бы они ценность? Вы могли бы продать эти гвозди на вес их золотого содержимого. Вы могли бы сохранить их как средство страхования от инфляции. Вы могли бы даже смастерить с их помощью роскошный ларчик

для хранения драгоценностей. Правда, для этого вам пришлось бы сверлить дырочки, поскольку золото слишком мягкое, чтобы можно было забивать золотые гвозди молотком, как обычные. И все-таки «золото» — ценный металл. Значит ли это, что ценность золота внутренне присуща самому металлу?

Мы не просто пытаемся выяснить, какая ценность должна превалировать. Мы стараемся, насколько возможно, примирить враждующие ценности. Мы стараемся разработать способы побудить эти ценности измениться.

Если бы вы из золота отлили пистолет, толку от такого пистолета было бы немного. Но зачем пистолет нужен вам вообще? Если вы хотите с его помощью грабить людей, он может иметь ценность для вас, но не для общества. Если вам нужен пистолет для того, чтобы защищать свою страну от интервентов, тогда общество будет приветствовать это, даже несмотря на то, что для вас лично обладание оружием в этой ситуации представляет скорее опасность, нежели пользу.

Аспирин — вещество опасное, если вспомнить, сколько людей погибло от передозировки аспирина. Продолжительное применение аспирина в больших дозах может вызывать кровотечение в желудочно-кишечном тракте. В редких случаях у маленьких детей развивается сильная реакция на аспирин. Так что, аспирин вреден? Напротив, это самое популярное в мире лекарство. Когда у вас болит голова, таблетки аспирина достаточно, чтобы эту боль снять. Некоторые находят, что аспирин облегчает боль при артрите. Есть свидетельства того, что употребление половины

таблетки аспирина в день снижает риск инфаркта у мужчин средних лет. Как же может что-то быть полезным и вредным одновременно?

Именно к такого рода аргументам прибежал Протагор. Всякий, кто имеет дело с лекарствами, наталкивается на относительность их ценности (полезности) — относительность, связанную с дозировкой, диагнозом, стадией развития болезни, индивидуальными реакциями людей. Так как же быть с той «истиной», что аспирин «полезен»? «Истина» заключается в том, что аспирин может быть и полезен, и вреден. Проблема только с классификацией: в какую «ячейку» поместить аспирин? Приходится конкретизировать ситуации, когда аспирин «хорош» и когда он «плох».

Гораздо проще говорить о «ценности». Ценность напрямую связана с «отношениями». Ценность изначально относительна. Удар по голове «ценнейшим» слитком золота может быть очень опасен.

Минусом западного образа мышления является недостаточное внимание, уделяемое понятию «ценность». Нежелание вводить в оборот это понятие было отчасти вызвано опасением по поводу возможной путаницы между «истиной» и «ценностью» (такая путаница возникала в головах софистов) и боязнью релятивистского отношения к «истине». С другой причиной этого небрежного отношения к ценности мы уже неоднократно сталкивались ранее: убежденность, что из «истины» вытекает все остальное.

Каждый камень имеет свою ценность в кладке свода, потому что исполняет определенную роль в этой системе. Дрожжи и температурный контроль имеют ценность в процессе ферментации, поскольку служат верой и правдой системе. Ценности заставляют нас думать о системах.

Для системы небольшого химического завода снижение производственных издержек является ценностью, поскольку это ведет к росту прибыли. Прибыль имеет ценность для владельцев или акционеров завода, а также для работников, поскольку это обеспечивает сохранность рабочих мест. Наличие рабочих мест имеет ценность для семей рабочих, которым нужно что-то есть. Но этот завод может сбрасывать в реку вредные отходы, загрязняя ее. Это имеет негативную ценность для живой природы, для людей, живущих на берегу этой реки, для общего состояния окружающей среды, для экологов, для общего отношения общества к загрязнению среды и т. д.

Поскольку многие системы вынуждены существовать бок о бок или внутри друг друга, ценности тоже сосуществуют. В таких условиях мы можем ставить одни ценности выше других или спорить о том, какие ценности должны превалировать. Традиционное мышление по линии «я прав — ты не прав» пытается разрешить эти конфликты, называя один набор ценностей «правильным», а другой «неправильным». Ясно, что ваше мнение на этот счет зависит от того, к какой системе вы сами принадлежите. Следует ли развивающимся странам остановить свое развитие только потому, что развитые страны уже развились и загрязнили все, что могли, а теперь борются за чистоту окружающей среды? Может ли мир позволить себе дальнейшее загрязнение среды, кто бы ни был прав или не прав в этой ситуации?

Присущая традиционному мышлению система суждений/ячеек эту проблему решить не может. Споры судебного типа, соперничество аргументов, где каждая сторона отстаивает свою позицию, бесполезны, пока не будет принят новый кодекс экологичес-

ких законов, под которым подпишутся все страны. А для этого не обойтись без параллельного мышления и конструирования решения.

Хорошим примером такого рода сконструированного решения являются «подлежащие купле-продаже права на загрязнение среды». Завод, загрязняющий окружающую среду, получает «право» на это. В первую минуту такая идея кажется ужасным абсурдом, чем-то совершенно противоположным тому, чего мы хотим. Но это пока мы не увидим эту систему целиком, во всей ее полноте.

Если завод построит очистные сооружения, он сможет продать свое «право» другому заводу. Таким образом, снижение уровня загрязнения приобретает «денежную ценность». Есть также и другая, менее очевидная ценность: время, предоставляемое заводу для очистки своих стоков. Я не утверждаю, что это единственный возможный выход или что он самый лучший, я привожу это лишь как хороший пример «построения пути вперед».

Там, где есть конфликтующие ценности, нет большого смысла спорить о том, какие ценности важнее или какие являются «правильными», а какие нет. Я не утверждаю, что все ценности равны или что нет такого понятия, как «неправильная» ценность. Ясно, что показ многочисленных сцен насилия по телевидению имеет ценность с точки зрения рейтинга программ, стоимости рекламного времени и профессионального успеха директоров этих программ. Но с точки зрения воздействия, оказываемого на общество, эти сцены имеют негативную ценность, снижая в нем порог при-смлемости насилия. Я не уверен, что это сколько-нибудь отличается от любой формы эксплуатации, где ценности эксплуататоров расходятся с ценностями

эксплуатируемых. Однако здесь присутствует дополнительная ценность. Это ценность «свободы слова». Существуют опасения, что любая цензура в отношении сцен насилия может быстро распространиться на политические свободы и другие ценности (как того и желал Платон).

Путь «конструирования», обходящий это затруднение, мог бы быть следующий: разрешить показывать сцены насилия, но за деньги. Например, установить плату в 10 000 фунтов за каждое показанное в эфире убийство. Можно разработать шкалу тарифов для разных форм насилия. Тогда телевизионщикам пришлось бы задуматься о финансовой стороне вопроса. Если они считают, что показывать убийства «необходимо», у этой необходимости должна быть своя цена, так же как вам пришлось бы раскошелиться, если бы вы были «вынуждены» снимать фильм где-нибудь на Таити. Соображения себестоимости производства и показа стали бы в такой ситуации играть немаловажную роль. При этом никто не запрещал бы вам показывать все, что вы захотите. А вырученные деньги можно было бы направить в фонд помощи жертвам насилия.

Я хочу здесь еще раз показать, что «конструирование» не есть «открытие». Мы не просто пытаемся выяснить, какая ценность должна превалировать. Мы стараемся, насколько возможно, примирить враждующие ценности. Мы стараемся разработать способы побудить эти ценности измениться, придумать, как дать людям свободу в выборе ценностей. Люди должны быть вольны курить, если они того хотят и при этом знают, что делают, готовы платить (при необходимости) полную цену за свое лечение и не вредят своим курением другим людям.

Ценность вещи определяется системой, контекстом и обстоятельствами.

На практике мы стараемся оперировать определенной прагматичной иерархией ценностей: планетарный уровень, общество, страна, семья, я. Иногда для установления такой иерархии мы ориентируемся на обычаи и традиции. Иногда — на общественное мнение или на голос большинства. Почти всегда мы опираемся на «базовые моральные принципы» или закон. Нам так удобнее и уютнее, потому что мы чувствуем под собой надежную опору знания того, что это «правильно», а это нет. То, что другие могут иначе смотреть на «правильность»/«неправильность» ценностей, никакого значения не имеет. Мое «право» основано на истине, а ваше нет.

Бывают ситуации, когда решение в отношении ценностей или выбора между ними необходимо базировать на абсолютах какой-то системы убеждений. Нет никакой нужды исключать или отрицать такую возможность. Параллельное мышление не допускает слов «всегда» и «никогда». Но дело в том, что, если вы разовьете в себе привычку «конструирования» в духе параллельного мышления, у вас может появиться больше шансов эффективно справиться со многими «ценностными» конфликтами, чем это удастся посредством традиционной системы мышления.

Защищаю ли я «относительность» и «прагматизм»? Эти понятия являются попросту суждениями-ячейками с привычными ценностями, прикрепленными к ним. Многие ценности относительны, нравится нам это или нет. Почему тогда не «все»? Потому что нет

никакой необходимости утверждать такое. Прагматизм подразумевает выбор того, что наиболее «полезно» при данных обстоятельствах. Прагматизм тоже базируется на том, «что есть»: это выбор между уже существующими вариантами. В параллельном мышлении упор делается на создание, конструирование новых вариантов. Через этот процесс конструирования могут проходить также фундаментальные принципы и «абсолютные» ценности. Они не являются исключением. Многие считают, что «абсолютный» запрет на убийство ближнего отчасти преодолевается в условиях войны или самообороны. Истинные пацифисты и истинные вегетарианцы — большая редкость.

Одной из трудностей традиционного мышления является система «контроля на входе», подразумевающая, что каждую идею нужно оценить, прежде чем пускать в «дом». Каждая идея должна доказать свою состоятельность. Нельзя составить цепочку рассуждений, если хоть одно ее звено с дефектом. Однако иногда бывает необходимо увидеть всю картину целиком, прежде чем оценивать ее части, и это может относиться в том числе и к ценностям. Нужно знать, в каких обстоятельствах будет применяться аспирин, прежде чем судить о том, полезен он или вреден. Стоит или не стоит повышать цены на продаваемые вами товары? Это зависит от общей экономической ситуации на данный момент. Это зависит от состояния рынка, на котором вы работаете. Это зависит от того, насколько престижна марка ваших товаров. Это зависит от того, достаточно ли будет повысить цену, чтобы продвинуть ваши товары в более высокий «класс». Это зависит от того, как вы намерены использовать дополнительную выручку (если цена повышается не по необходимости, а исключительно по вашему желанию). Вы направите

эти деньги на разработку более привлекательной упаковки или просто раздадите их акционерам?

В системе параллельного мышления все возможности принимаются и выкладываются бок о бок. Только тогда картина может стать ясна. Иногда к решению удается прийти сразу, а иногда его приходится конструировать. Возможно, лучше выпустить новую версию товара по более высокой цене, чем просто поднимать цену на существующий товар.

Ценность вещи определяется системой, контекстом и обстоятельствами. А еще восприятием. Однажды произошла история с духами, которые обрели успех на рынке только после того, как цена на них была увеличена вчетверо. Может быть, люди сочли, что такие дорогие духи не могут не быть лучшими? Может, они больше доверяли ценнику, чем своему обонянию? Может быть, они видели ценность в том, чтобы дарить любимым женщинам только самые дорогие духи? Кто-то скажет, что это всего лишь хитрая уловка и обман со стороны маркетологов, которые наловчились убеждать людей словоблудием в духе софистов и менять их восприятие. Но будет ли такая оценка справедливой? Если вы хотите показать любимой женщине, что дарите ей такие дорогие подарки, потому что высоко цените ее и считаете, что она заслуживает только самого лучшего, разве в этом не проявляется истинная ценность духов? Если вы искренне не доверяете своему обонянию и вкусу, разве не разумно предполагать, что духи, имеющие устойчивый спрос при такой высокой цене, действительно самые лучшие?

Нам кажется, что все это не связано с некоей настоящей ценностью духов, внутренне присущей им: истиной. Но весь парфюмерный бизнес строится на восприятии и имидже. Это системы, которые придают

духам ценность. Может быть, вы хотите, чтобы ваши друзья знали, что вы пользуетесь дорогими духами? На самом деле существуют дешевые духи, которые часто не отличишь от дорогих (что не запрещается, лишь бы название у них было другое). Если бы вы ориентировались только на запах, вы вполне могли бы купить их практически с тем же эффектом (разве что в качестве подарка они большой ценности не имели бы).

Важно изучать ценности, которые не всегда очевидны. Важно конструировать ценности, которые не существуют, пока вы их не придумаете. Ценность продажи пончиков половинками в том, что покупатель и вкусом пончика наслаждался, и может поздравить себя с тем, что ограничился только половинкой «вредного» пончика. Это совсем не то, что съесть целый пончик наполовину меньшего размера, поскольку во втором случае воспринимается только то, что съедено, а ощущения «сознательно несъеденного» нет.

Общественно-политическая ценность слухов и сплетен постоянно недооценивается политическими теоретиками. А ценность их в том, что они сами устанавливают шкалу ценностей.

Когда какая-то политическая партия долго остается у власти и доводит экономику до кризиса, именно в период экономических неурядиц у нее возникают отличные шансы на переизбрание. Дело в том, что избиратели видят в оппозиции скопище дилетантов, не имеющих опыта управления страной в трудные времена.

Известно, что некоторым супружеским парам перебранки доставляют удовольствие, потому что оказывают возбуждающее действие, нарушая скуку повседневной жизни, и свидетельствуют о сохранении

чувств друг к другу. Некоторые люди предпочитают, чтобы их ненавидели, но только не игнорировали. Бывает, что люди не хотят, чтобы их жалобы возымели действие, — они предпочитают иметь возможность продолжать ворчать на что-нибудь. Можно ли утверждать, что все сказанное правда, что это иногда бывает правдой или что все это циничные мифы?

Умение чувствовать ценности придает ценность самой жизни. Искусство — это упражнение в создании ценностей. Должно ли искусство лишь высветлять и обнажать ценности, которые существовали всегда, или оно должно стремиться открывать новые ценности? Системы убеждений являются высшим творцом и арбитром ценностей, которыми определяется поведение людей. Сократ считал, что для этого достаточно знания, и это была лишь еще одна система убеждений.

Работая с ценностями, нужно принимать во внимание параллельные возможности. Вот почему параллельное мышление является важным средством изучения ценностей, их примирения и создания новых. И конструирование представляет собой часть этого процесса.

«ВОДНАЯ ЛОГИКА» И ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Какая связь между «водной логикой» и параллельным мышлением? В разных местах этой книги я ссылался на «водную логику», и у читателя может возникнуть некоторое замешательство по поводу того, какое место она занимает по отношению к параллельному мышлению.

Какая связь между спагетти и томатным соусом?

Какая связь между парой брюк и застёжкой-молнией?

Параллельное мышление представляет собой общий метод мышления, а «водная логика» — это тип логики, применяемый в параллельном мышлении.

В традиционном мышлении общим методом является противостояние аргументов (диалектика). В рамках этого метода применяются традиционная логика типа «да/нет», индукция, дедукция и другие способы обработки идей.

В принципе, можно пользоваться параллельным мышлением без использования «водной логики», как можно есть спагетти без томатного соуса или носить брюки без молнии. Но по разным причинам, о которых будет сказано ниже, «водная логика» для параллельного мышления и полезна, и необходима.

Традиционная логика основывается на том, «что есть», и на «определениях». Определения — это то,

что мы ищем, и то, чем занимался Сократ. Имея определение, мы можем «судить», отвечает такой-то объект данному определению или нет.

«Водная логика» основывается на «направлениях»: «К чему это ведет?», «Что дальше?». Это как дорога, где каждый встреченный населенный пункт ведет к следующему населенному пункту.

«Водная логика» — это логика восприятия и логика самоорганизующихся информационных систем. Традиционная логика — это «игра», в которую мы играем с окружающим миром, используя слова-ячейки как определения. Это логика систем, которые не организуются сами, а требуют организации извне.

В параллельном мышлении прочное место занимает творчество. Вы не просто судите (критическое мышление), но также генерируете возможности. Творчество является одним из методов генерирования возможностей.

Творчески мыслить — это не просто сидеть и ждать рождения новых идей. Это нечто большее. Для генерирования идей можно сознательно применять специальные методы латерального мышления. Одним из таких методов является «провокация». Провокация означает, что вы высказываете идею, которая выходит за рамки жизненного опыта и может казаться полным абсурдом. Например, мы можем сказать: «Билет в кино стоит 100 долларов». Ясно, что нет никакого смысла «судить» провокацию как таковую. Вместо ментальной операции «суждение» мы применяем ментальную операцию «движение» и переходим к идее дать возможность простым любителям кино инвестировать средства в только что увиденный фильм. Эту идею я как-то предложил шведским кинематографистам, которые искали новые пути финансирования

фильмов. Это движение вперед служит четким примером «водной логики».

Параллельное мышление ориентировано на действие. Мы переходим от возможностей к прямому конструированию действия.

Первая стадия параллельного мышления связана с выстраиванием поля параллельных возможностей. Такое мышление больше интересуется «возможностями», нежели суждениями по поводу «истины». Куда приведет нас данная возможность? Вы движетесь вперед, чтобы посмотреть, к чему это может привести. Точно так же мы используем гипотезы (возможности) в науке, чтобы они указали направление, в котором нам следует проводить эксперименты для сбора дальнейших фактов. В работе с возможностями использование «водной логики» на практике необходимо. «Что дальше?»

В системе параллельного мышления мы не нуждаемся в ячейках с четко очерченными границами и категорических суждениях, загоняющих вещи в границы ячеек. Здесь имеет место «пересечение», частичное наложение понятий. Что-то может быть А и одновременно немножко Б. Если вещи никак не укладываются в ячейки, что нам делать? Двигаться вперед и посмотреть, что будет. В системе традиционного мышления противоречия используются для доказательства ошибок и принуждения к выбору. В условиях параллельного мышления мы можем допустить обе противоречащие друг другу возможности и двигаться с ними вперед, чтобы выяснить, что из этого может получиться.

Одним из приемов латерального мышления является «стратал». Здесь мы просто выкладываем параллельно около пяти утверждений по какому-то вопросу и смотрим, куда они ведут. Эти утверждения «сенсублизируют» определенные паттерны в мозге, и мы смотрим, что за этим следует. Так мы динамичной «водной логикой» заменяем статично-описательную каменную логику.

Вместо того чтобы судить о вещах уже «с порога», параллельно мыслящий человек старается сначала выстроить целостную картину. Мы собираем как можно больше возможностей и затем сможем, что каждая из них привносит в систему.

Если традиционное мышление ориентировано на описание вещей — по принципу: если мы знаем, «что есть», дальнейшие действия понятны, — то параллельное мышление ориентировано на действие. Мы переходим от возможностей к прямому конструированию действия. Нам не нужно предварительно размещать вещи по ячейкам.

Параллельное мышление во главу угла ставит не анализ, а «конструирование». «Как из поля параллельных возможностей построить решение?» «Какую роль возможности играют в построении этого решения?» «К чему может привести само предложенное решение?» Короче говоря, упор делается на вопросе «что дальше?».

Иногда мы можем заимствовать стандартные конструкции, но во всех других случаях конструкция не существует, пока мы ее не создадим. Архитектор не «находит», не «открывает» дома, он их проектирует и создает. В этом фундаментальное различие между идиомой «поиска», присущей традиционному западному образу мышления, и идиомой «конструирования», ха-

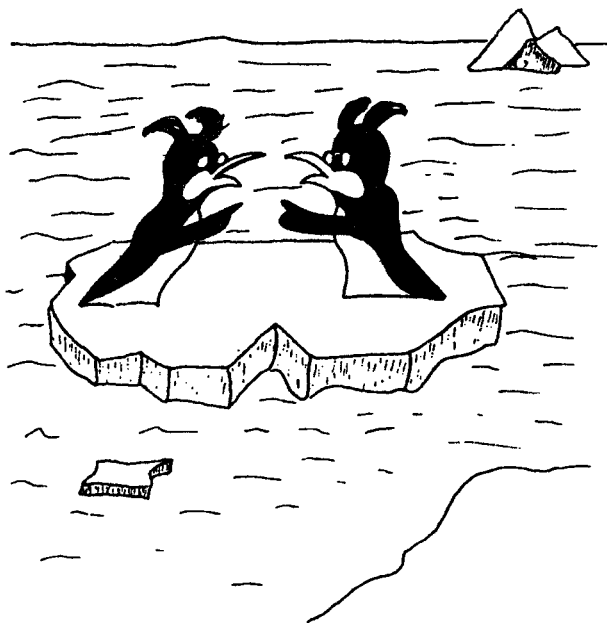
рактерной для параллельного мышления (конструктивный подход).

Весьма специфическим применением «водной логики» является техника потокограммы. Мы изучаем поле параллельных возможностей и смотрим, какие возможности вытекают из других. Окончательная потокограмма дает наглядное представление о восприятии вами изучаемого предмета. «Где имеются устойчивые петли?» «Каков характер „стока“?» «Какие точки являются высокочувствительными, а какие периферическими?» Можно также увидеть, как меняется характер потока с изменением обстоятельств. Эта техника служит простым примером самоорганизации информации.

«К чему ведет данная вока (то есть «возможная картина» мира)?» «Что произойдет, если мы переключимся на другую воку?» Мы можем перебирать варианты. Мы можем сравнивать. Все это является частью параллельного мышления и его отличием от мышления на основе суждений.

Традиционное западное мышление твердо стоит на «суждениях», отходя от которых мы приходим к движению «водной логики». «Куда этот поток занесет нас?» «К чему это ведет?»

Мы стремимся к формированию концепций, идей и образов окружающего мира (которые я предлагаю называть воками). Сформировав их, мы смотрим, к чему их можно применить, и при необходимости проверяем. При этом мы рассчитываем не на то, что откроем истину, а на то, что нам удастся преобразовать информацию в определенную конструкцию для «возможного» действия или понимания. В основе нашего метода лежит убежденность в том, что информация, если дать ей шанс, сама должным образом организуется в нашем мозге (но не на бумаге).



Спор

Очевидно, что существует пересечение системы параллельного мышления с «прагматизмом» Уильяма Джемса. Его волновала «практическая польза». Он хотел отойти от искусных философствований и спросить напрямую: «Какую практическую пользу несет предлагаемая идея?» Его интересовала «истинностная ценность» идеи, которую он именовал «денежной стоимостью». Сходство с параллельным мышлением налицо, поскольку последнее также озабочено разработкой практических действий. Но одновременно параллельное мышление интересуется «возможностями», и в этом оно коренным образом отличается от прагматизма Уильяма Джемса.

Параллельное мышление во главу угла ставит не анализ, а «конструирование».

Поместив несколько различных взаимодействующих веществ в один раствор, вы ожидаете, что из этих элементов образуются какие-то химические соединения, то есть что-то произойдет. Точно так же, если мы рассматриваем параллельные возможности, то ожидаем какого-то результата. И не просто ожидаем, а способствуем этому путем конструирования.

В системе параллельного мышления идеи и утверждения не фиксируются в ячейках-определениях. Им позволено «плыть вперед» с потоком водной логики. Мы стараемся увидеть, «что дальше», а не «что есть».

Таким образом, мы можем видеть, что общая идиома «водной логики» занимает важное место в системе параллельного мышления. Кроме того, в некоторых ситуациях используются специфические формы «движения» «водной логики».

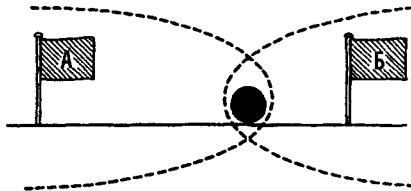
ПЕРЕСЕЧЕНИЕ

Фундаментальной характеристикой параллельного мышления является отсутствие четко очерченных ячеек-суждений. Предпочтение отдается «флажкам» и «пересечению», как это иллюстрируется на рисунке 18. Нет необходимости «включать» объекты в определенную категорию или «исключать» их из нее. Нет никакого интеллектуального «расизма». Нет нужды пользоваться словами типа «никогда», «всегда», «должен», «не может», «все» или «никто». Нет резких дихотомий, таких как истина/ложь, правильно/неправильно, или/или.

Читатели уже заметили, что в этой книге для демонстрации недостатков традиционной системы я время от времени использую сами же традиционные



Традиционное мышление



Параллельное мышление

Рис. 18

методы мышления. Это доказывает полезность данного типа мышления? Здесь есть несколько аспектов.

Первый связан с допустимостью пересечения, частичного взаимного наложения систем. Разумеется, от традиционного мышления есть польза, и я неоднократно подчеркивал это на страницах данной книги. Бывают ситуации, когда суждения и критика весьма ценны. И когда суждения необходимы, почему бы не воспользоваться ими? Нет никакой необходимости делать выбор в духе или/или. Мы вовсе не должны отбрасывать традиционный образ мышления, чтобы пользоваться параллельным. Цель моей книги — показать, что традиционное мышление не является самодостаточным. Его не хватает для генерирования идей. Его не хватает для конструирования решений. Оно одержимо суждениями и ячейками. Оно верит в то, что для достижения истины нужно отвергнуть всякую «неистину». Во главу угла ставится «поиск», а не «построение». Если у вас есть целый гардероб нарядов для отпуска на Карибском море, этого недостаточно для скандинавской зимы. Но нельзя сказать, что эти наряды не нужны. Они полезны в определенных условиях. И было бы безумием предполагать, что их достаточно на все случаи жизни. Именно вера в самодостаточность традиционной системы мышления привела к тому, что там, где требуется «конструирование», западное мышление дает сбой.

Второй фактор заключается в том, что я сам воспитывался в рамках традиционной системы мышления, и параллельное мышление тогда еще не придумали. Поэтому время от времени я соскальзываю в режим традиционного мышления. Конструктор лучшей в мире гоночной машины необязательно является лучшим в мире гонщиком. Так же и я: хоть и разрабатываю методы и инструменты мышления, это вовсе не значит, что

я лучше всех этими методами и инструментами пользуюсь. Полагаю, что молодежь, которая со школьной скамьи постигает принципы параллельного мышления, научится использовать их куда лучше, нежели я. Это уже можно наблюдать в школах, где преподают метод шести шляп и проводят «Уроки мышления CoRT».

Границы участков мозга размыты, поскольку допускают пересечения. Активность одного участка приводит к сенсбилизации других. Превосходная работа мозга объясняется не организацией информации в виде картотеки с отдельными ячейками, а его организацией как системы со множеством пересечений.

Третий момент. Большинство читателей этой книги также воспитывались в рамках традиционной системы мышления, поэтому с ними нужно «разговаривать на их языке». Допустим, вы приехали во Францию. Естественно, вас будут здесь лучше понимать, если вы будете говорить по-французски. Точно так же, я подозреваю, читателям этой книги будет трудно разложить излагаемые здесь идеи по конкретным ячейкам, поскольку именно таков (пока) их метод интеллектуальной работы.

Главы этой книги не являются четко разграниченными отдельными ячейками. Они во многом пересекаются, даже повторяются. Это необходимо для того, чтобы сформировать целостную картину. Как параллельные возможности могут пересекаться, внося определенный вклад в общую картину, так же пересекаются и главы этой книги. Одно и то же можно сказать разными словами и в разных местах. Только традиционное мышление настаивает на том, что без четких определений продвигаться вперед нельзя. К примеру,

«возможное» определение параллельного мышления могло бы быть таким:

«Создание поля параллельных возможностей, из которого строится путь вперед».

Является ли это определение «наилучшим»? Нет, это просто одно из возможных определений.

Именно вера в самодостаточность традиционной системы мышления привела к тому, что там, где требуется «конструирование», западное мышление дает сбой.

Нам нравится иметь дело с четко очерченными, ограниченными друг от друга ячейками, потому что наше мышление базируется на согласии с тем, что данный объект попадает именно в эту, а не в другую ячейку или что ярлык на ячейке правильный.

Мы любим мыслить в категориях «мы» и «они». Мы любим делить людей и вещи на «хорошие» и «плохие». Мы любим называть что-то «чудесным» или «ужасным». Мы хотим знать, съедобно или несъедобно то, что лежит перед нами.

В параллельном же мышлении допустимы обороты вроде:

«примерно такие...»

«отчасти то, отчасти это...»

«приблизительно...»

«по отношению к...»

«возможно...», «может быть...», «наверное...»

Тех, кто воспитывался в строгости и жесткости традиционного западного мышления такие фразы сильно раздражают, доставляя дискомфорт. Это как искать номер в телефонной книге, где шрифт слишком мелкий, чтобы его можно было прочитать.

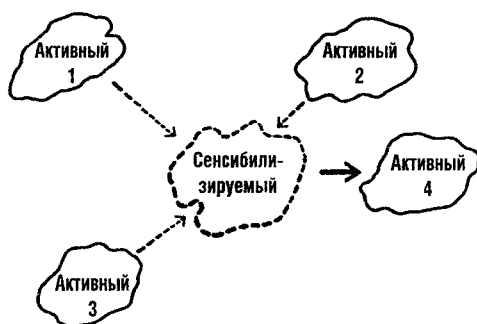


Рис. 19

Однако мозг не знает четких границ. Границы участков мозга размыты, поскольку допускают пересечения. Активность одного участка приводит к сенсибилизации других участков. С течением времени участок, сенсибилизируемый с разных сторон, сам становится активным, как показано на рисунке 19. Такой процесс наложения-пересечения лежит в основе параллельного мышления и работы с параллельными возможностями. Превосходная работа мозга объясняется не организацией информации в виде картотеки с отдельными ячейками, а его организацией как системы со множеством пересечений.

Существуют пересечения между этой книгой и другими моими книгами. В данной книге собраны идеи, которые уже излагались в других. В частности, есть пересечения с моей книгой «Я прав — вы заблуждаетесь». Разница в том, что в той книге я соотносил методы традиционного мышления со схемой работы мозга как самоорганизующейся информационной системы, и читатели могли заинтересоваться конкретными особенностями описанной здесь альтернативной системы мышления, использующей «водную» ло-

гику вместо «каменной». В настоящей книге я изложил практический метод мышления, который назвал «параллельным мышлением». Этот метод помещен в центр внимания как сам по себе, так и в контрасте с традиционным западным мышлением.

Есть пересечения также и с другими книгами, такими как «Серьезное творческое мышление», «Водная логика», «Шесть шляп мышления».

Я не уверен, что все читатели настоящей книги читали мои предыдущие труды, поэтому не могу оставлять излагавшиеся ранее идеи без каких-либо пояснений. С другой стороны, те, кто читал мои ранние книги, найдут в данной книге повторы некоторых моментов. Все это часть процесса пересечения.

Можно утверждать, что яблоко — это «то же самое», что апельсин, поскольку оба они «фрукты». Если быть несколько более конкретным, можно сказать, что апельсин — то же самое, что мандарин, поскольку они оба имеют оранжевую кожуру. Если искать внешние сходства, найти их не представляет большого труда. Но если вы хотите насладиться сущностью яблока, апельсина или мандарина, вам нужно идти дальше внешних сходств. Чтобы извлечь из этих плодов максимальную ценность, вам, возможно, придется стать гурманом, способным даже различать вкус апельсинов, происходящих из разных стран. Только поверхностным быть легко.

Когда мы смотрим на окружающий мир, наши «зоны внимания» в значительной мере пересекаются. Мы не строим глазами сетку, чтобы систематически исследовать каждый квадрат. Иногда мы видим общую панораму, иногда переключаемся на детали. Из такого пересечения-наложения образов создается полная картина. Именно такова цель пересечений как в системе параллельного мышления, так и в моих книгах.

ПЕРЕМЕНЫ И СТАБИЛЬНОСТЬ

Нужны ли перемены ради перемен? Казалось бы, ответ очевиден — «нет», но есть немало веских причин сказать «иногда». Например, в сферах вроде искусства или мира моды, где перемены означают жизнь. Без перемен мы утонули бы в серости, одинаковости вещей. Перемены возбуждают и стимулируют. Позволяют открываться новым направлениям развития.

Мы успокаиваем себя, придерживаясь рамок игры, которые сами создали. Классический пример тому — система образования, которая установила сама для себя определенные критерии (обычно весьма далекие от нужд общества) и вполне удовлетворяется их использованием.

Нет никаких причин полагать, что, делая что-либо, мы делаем это наилучшим образом. Та конкретная последовательность действий, которая определяет существующий метод делания чего-либо, необязательно является оптимальной. Однако, сделав усилие над собой, мы очень часто обнаруживаем новые пути — более простые, более эффективные и менее дорогостоящие.

Поэтому есть причины стремиться к переменам, даже когда насущной необходимости в них нет. Но что, если она есть, и очень сильная?

Мир вокруг нас меняется. Эти перемены ускоряются прорывами в развитии науки и техники. Населе-

ние растет. Меняются ценности. Развиваются нации, причем все быстрее. Происходит загрязнение окружающей среды. Растет продолжительность жизни.

Можно притвориться, что перемен никаких нет, или что они нас не касаются, или что мы можем изолироваться от них. Можно мечтать о «возвращении к основам», о воссоздании «старых добрых времен».

Можно сопротивляться переменам любой ценой.

Можно выжидать, пока давление перемен не станет невыносимым, и только тогда дать им дорогу.

Можно надеяться, что постепенно растущее давление перемен так же постепенно трансформирует существующие идеи и ценности, так что нужда в резкой или сознательной ломке не возникнет.

Нам трудно иметь дело с меняющейся средой, потому что традиционная западная система мышления (сократовский метод) разрабатывалась «Бандой Трех» не для перемен. Она разрабатывалась для стабильного общества, где не было и намека на те стремительные изменения, которые мы переживаем последние сто лет. Просто нелепо было бы рассчитывать, чтобы три умнейших древнегреческих философа смогли разработать систему мышления, способную справиться со стремительными переменами, происходящими вокруг нас сегодня.

Если наша система мышления не предназначена для осуществления перемен, нечего удивляться тому, что мы не питаем большого доверия к переменам.

Традиционная система мышления не только плохо справляется с переменами, в условиях перемен она

может даже представлять опасность своей негибкостью. Сократ искал «истинные определения». Платон был озабочен «абсолютными, неизменными идеальными формами».

В обществе есть фундаментальные концепции, которые действительно могут оставаться неизменными. К их числу можно отнести деньги, экономику, занятость, работу, образование, демократию, правосудие, здравоохранение и т. д. Мы привыкли смотреть на эти концепции как на неизменные абсолюты. Наше конструктивное мышление по-прежнему работает с существующими концепциями, вместо того чтобы изобретать новые. Мы продолжаем надеяться, что давление эволюции поможет нам найти лучшие способы реализации этих традиционных концепций. Мы даже помыслить не можем, что такие фундаментальные концепции могут сами нуждаться в изменении.

Для перемен нужны «возможность» и «творчество». Как может служить переменам система суждений/ячеек? Достаточно ли сидеть и надеяться, что идеи возникнут сами собой и предстанут перед нами, чтобы мы их оценили? Даже если они возникнут и предстанут, много ли смысла в том, что мы будем оценивать их с позиции «старых» ячеек?

Хорошее — враг лучшего. Адекватность — враг совершенствования. Поскольку наши традиционные концепции (включая нашу систему мышления) более или менее адекватны, мы не видим большой нужды менять их. В лучшем случае мы соглашаемся на перемены незаметные, «плавные», чтобы в процессе изменения вещей не было резких поворотов.

Если перемены необходимы, мы предпочитаем метод небольших модификаций, поскольку он сопряжен с меньшим риском, нежели радикальная пере-

стройка. Однако в некоторых областях, таких как экономика и, возможно, демократия, именно такая радикальная перестройка может стать необходимой. Защищать существующие идеи — занятие достойное, но никак не служащее делу перемен. Пусть другие стремятся к переменам, а мы будем им возражать. Из такого диалектического столкновения какие-то скромные перемены, в принципе, могут родиться, но родятся ли? А если и родятся, то могут быть слишком вялыми и неадекватными. В самоорганизующихся системах внесения небольших поправок обычно недостаточно. Если перебирать одни и те же элементы, множество возможных результатов остается прежним. Наступает время, когда нужно переосмыслить сами элементы.

Фундаментальным недостатком нашей традиционной системы мышления является вера в то, что эволюция способна приносить новые идеи и что система суждений создает ядовитую среду, в которой способны выжить лишь самые лучшие идеи. Если бы мы шли таким путем в науке и технике, большого прогресса мы никогда не добились бы. У нас до сих пор ходили бы усовершенствованные колесные пароходы. От колес к винту на парходах мы перешли только благодаря устроенному испытанию — кто кого перетянет. К ужасу Адмиралтейства, победу одержал винтовой пароход. Но как устроить подобные наглядные испытания для концепций в других сферах? И откуда брать новые идеи для таких испытаний?

Мы можем творчески мыслить о том, чего мы хотим достичь. Мы можем творчески мыслить о том, как иначе достичь традиционной цели. Мы можем создавать новые ценности или разрабатывать новые способы реализации существующих. Во многих областях мы

имеем возможность отличить удачные идеи от бесперспективных, глядя на то, достигают ли они тех целей, которые мы перед собой ставим. Поэтому нет никаких причин полагать, что мы не можем по достоинству оценить любую новую концепцию, только делать это нужно не сравнивая ее со старыми, а с той точки зрения, какую пользу она принесет.

Стоит ли воздерживаться от покупки нового сорта вина, если нельзя заранее сказать, будет ли оно лучше тех, что вы уже пробовали? Риск есть, но есть и награда.

Если наша система мышления не предназначена для осуществления перемен, нечего удивляться тому, что мы не питаем к ним большого доверия. Развивая навыки параллельного мышления, творчества и конструирования, мы можем обрести больше сил и уверенности в себе по отношению к переменам. Но насколько мы стараемся развивать в себе эти навыки? Очень мало стараемся, потому что продолжаем верить, что информации, анализа и суждений достаточно.

Фундаментальным недостатком нашей традиционной системы мышления является вера в то, что эволюция способна принести новые идеи и что система суждений создает ядовитую среду, в которой способны выжить лишь самые лучшие идеи.

Золото стабильно и неизменно, но его практическое использование ограничено. Абсолютная истина стабильна и неизменна, но ее применение на практике ограничено вынесением суждений и процессом конструирования.

Картошка становится едой только тогда, когда научишься ее готовить. Вы можете судить о вкусе приго-

товленного блюда, но не ждите, что ваши суждения научат вас готовить.

Замкнутый круг. Чем слабее мы в конструировании лучших концепций, тем важнее умение оценивать эти концепции путем суждений. Но чем большее значение мы придаем суждениям, тем меньше сил мы прилагаем к развитию навыков конструирования лучших концепций. Если вы не обеспечиваете своих детей моделями поведения, тогда для контроля над их поведением необходима дисциплина, которая сама по себе является плохой поведенческой моделью.

Вот почему мы должны перестать верить, что критического мышления достаточно для того, чтобы совладать с необходимыми переменами. Защита существующих идей только кажется адекватным способом укрощения потребности в переменмах.

НОВЫЕ РЕЧЕВЫЕ СРЕДСТВА

Нужны ли нам новые языковые средства, или существующий язык позволяет нам выразить все то, что мы хотим? Имеющиеся у вас кастрюли и сковороды, возможно, позволяют вам приготовить любое блюдо из тех, что вы всегда готовите, но если однажды вам захочется приготовить китайские пельмени «дим-сум», вам понадобится специальная посуда. Или, раз уж у вас нет такой посуды, вы можете отказаться от приготовления «дим-сум» раз и навсегда — в конце концов, обходились же вы без этого блюда до сих пор. Или вы можете из имеющегося набора посуды соорудить какую-то временную конструкцию, позволяющую обойтись без специальной кастрюли.

То же самое и с языком: мы можем какую-то вещь рассматривать как ненужную или несущественную, если язык не способен выразить ее, или попытаться соорудить какую-то неуклюжую словесную конструкцию, чтобы затем объявить ее вполне адекватно описывающей данную вещь.

Я изобрел слово «по», потому что в нашем лексиконе не было адекватного средства, позволяющего сигнализировать о сознательном использовании провокации. Мы знаем, что провокация математически необходима в любой самоорганизующейся системе (такой системой является восприятие). Поэтому провокации и необходимы, и полезны. Конечно, вы мог-

ли бы сказать: «Послушайте, я собираюсь сейчас высказать провокацию и хочу, чтобы вы воспринимали мои слова как провокацию...» Так сказать можно, но это очень длинно и неудобно.

Точно так же обстоят дела, например, с вопросительным знаком. Вопросающий может сказать: «То, что я сейчас скажу, является вопросом, поэтому относитесь к моим словам как к вопросу». Но ясно, что простой вопросительный знак намного удобнее.

Чтобы эффективнее осуществлять процесс параллельного мышления, нам нужны речевые формы, указывающие на то, что вы сами предлагаете или просите других предложить «параллели».

«Предлагаю параллель...»

«Вносите параллели...»

«Называйте параллели...»

Само слово «параллель» также должно иметь право на самостоятельное существование, как существует слово «альтернатива». «Банда Трех» создала собственный словарь, куда вошли «идеальные формы», «сущность», «субстанция» и т. д. Очень часто бывает необходимо создавать новые слова или придавать особый смысл уже существующим, чтобы обозначить новые концепции.

Нет причин считать наш язык совершенным и не допускающим никаких улучшений.

На письме для параллелей можно ввести специальный символ, подобно тому как для обозначения вопроса используется вопросительный знак. Этот символ предлагается на рисунке 20. Если он ставится после фразы, то обозначает просьбу предлагать параллели, если перед фразой, то обозначает саму параллель.



Рис. 20

- Экзамены в школах//
- // Непрерывная оценка знаний.
- // Способ мотивировать школьников к учебе.
- // Облегчить выбор профессии.
- // Проверка готовности учащихся к сдаче экзаменов.
- // Отчетность образования.
- // Контроль качества.
- // Частые устные опросы.

На практике нет необходимости ставить этот символ перед каждой параллелью: достаточно помещать его перед группой параллелей.

В системе параллельного мышления часто появляется необходимость соединить предметы, концепции, понятия и возможности в группы (пучки), чтобы увидеть, «что будет дальше». Это является важным элементом «водной логики». Связи между членами группы могут быть весьма слабыми. Понятия, концепции, возможности, вошедшие в состав такой группы, вместе потому, что мы решили объединить их. Основой для такого выбора может быть смутное ощущение, что у них есть «что-то общее». Основой для объединения может быть также и провокация: мы просто хотим посмотреть, что будет, если объединить эти вещи в одну группу (как это делается в стратале).

«К чему такое объединение ведет?»

«Проследим за перспективами этой группы».

«Что вытекает из этого стратала?»

Неплохо было бы также иметь специальный термин для группы понятий, которую мы временно собираем.

На письме обозначить такую группу несколько легче, чем в устной речи, например, с помощью знака, показанного на рисунке 21. Этот знак помещается перед группой, указывая на особую природу этого объединения понятий и предъявляя требование проследить за продвижением этой группы к какому-то результату.



Рис. 21

(()) Разделение рабочего дня между несколькими работниками, неполный рабочий день, больше досуга, качество жизни, безработица, черная экономика.

(()) Уличная преступность, наркомания, базовые экономические потребности, криминальная культура, банды, влияние сверстников, ролевые модели, безысходность, полиция, переполненные суды, тюремное заключение.

Обычный вопрос «К чему это ведет?», пожалуй, вполне адекватно передает главную идею «водной логики».

«К чему это ведет?»

«К чему мы приходим?»

«Продвиньте эту идею вперед».

«Что из этого следует?»

«Что дальше?»

На письме для обозначения подобных вопросов или требований достаточно поставить после слова или фразы стрелку, как показано на рисунке 22.

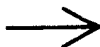


Рис. 22

Решить, куда должны направляться налоги. →
Ограничить возможность расходования некоторой части доходов. →

Направление внимания — важнейший фактор мышления. Инструменты методики CoRT (CAF, PMI, C&S и др.) и техника шести шляп также могут направлять внимание.

«Обратите внимание на...»

«Сосредоточьтесь на...»

«Думайте о...»

В письменном испанском языке есть очень разумное правило ставить вопросительный знак в начале вопросительного предложения. Это позволяет читателю сразу понять, что задается вопрос. Это лучше, чем ставить знак вопроса в конце. Для направления внимания можно ставить перед фразой вопросительный знак или использовать специальный символ «направления внимания», показанный на рисунке 23.



Рис. 23

- >> Процедура проверки пассажиров в аэропорту.
- >> Перегрузка воздушных путей сообщения и управление полетами.
- >> Размер самолетов в будущем.
- >> Планировка терминалов в аэропортах будущего.

Предположим, нам нужно «как-то отделить» лошадей, пасущихся на одном поле, от овец, находящихся на другом. «Как-то отделить» — слишком широкая, абстрактная концепция. Для данной процедуры нам может понадобиться какой-то «барьер». Или «изгородь». Или «деревянная изгородь». Или «деревянная изгородь с вертикальными кольями». Мы постепенно переходим от очень абстрактной концепции к почти детальному описанию изгороди. В процессе мышления или общения полезно иметь возможность указать на желание двигаться «вверх», к большей абстрактности, или «вниз», к большей конкретике. В обычной речи сделать это не так-то легко.

«Используйте здесь более общую концепцию».

«Давайте перейдем к более абстрактным понятиям».

«Давайте перейдем к более конкретной концепции».

«Какая здесь общая концепция?»

«Нельзя ли поконкретнее?»

Здесь я говорю лишь о потребности в элегантном средстве выражения такого пожелания, но готовых решений не предлагаю.

На письме можно использовать стрелки, как показано на рисунке 24. Стрелка, направленная вверх, означает переход к более общей концепции; стрелка, указывающая вниз, — переход к более конкретной концепции.



Рис. 24

↑ Налог с продаж.

↑ Паспорта.

- ↓ Разделение труда.
- ↓ Офшорные банки.

Хочу еще раз подчеркнуть, что предлагаемые речевые средства не являются необходимыми для успешного применения метода параллельного мышления. Я включил их в книгу только для того, чтобы показать, что язык, которым мы пользуемся, не идеален и может быть усовершенствован. Я также хотел, чтобы эта глава стала своего рода тестом на степень вашей готовности к переменам. Глядя на высказанные мной предложения, можно легко воспротивиться переменам только потому, что это перемены. Легко сказать, что вы не видите ценности или смысла в этих речевых средствах, не приложив никаких усилий к тому, чтобы попытаться заглянуть вперед и увидеть их последствия. Существует также обычная проблема переходного периода, связанная с любым подобным новшеством: «Никто не поймет, что я делаю». Если вы используете эти новые средства языка в замкнутой группе единомышленников, эта переходная проблема легко преодолевается. Там, где знают и используют методику шести шляп, новая терминология уже стала частью культуры общения.

Ожидая ли я, что слово «вока» подхватят массы? Наверное, нет, так как, при всем удобстве этого термина, смысл его неочевиден. Однако я надеюсь, что термин «параллельное мышление» будет использоваться все шире, потому что я по себе знаю, как легко к нему привыкаешь. Смысл его вполне прозрачен. Более того, этот термин создает необходимый контраст с традиционным мышлением спорщиков. Словосочетание «параллельное мышление» ясно дает понять, что речь идет о сотрудничестве, а не соперничестве сторон.

ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ЗАПАДНОЕ МЫШЛЕНИЕ

А сейчас, наверное, было бы полезно подвести итоги, резюмировать главные различия между западным мышлением (сократовским методом, «Бандой Трех» и т. д.) и параллельным мышлением.

Традиционное мышление твердо стоит на «суждении». Это главный мыслительный процесс:

Является/не является.

Истина/ложь.

Или/или.

Подходит/не подходит.

Правильно/неправильно.

Доказано/не доказано.

Что мы судим?

Мы устанавливаем «истинные» определения, категории, ячейки и судим о том, попадает рассматриваемый объект в ячейку или нет. Если да, то в какую именно. Ячейки эти мы пытаемся вывести из опыта, подобно тому как Сократ пытался найти истинное определение «справедливости», или просто назначаем их своей волей (как своей волей устанавливаем правила игры).

Мы устанавливаем дихотомии или/или, чтобы принуждать к выбору между двумя вариантами. Ста-

раемся выявлять противоречия, чтобы доказать неправоту другой стороны.

Мы также судим об обоснованности утверждений, о достоверности доказательств.

Зачем мы все это делаем?

Мы делаем это для того, чтобы «открыть» истину. Нас интересует правда о том, «что есть». Мы верим, что, если будем знать правду, все остальное будет легко и просто. В этом сущность «идиомы поиска». Для облегчения такого поиска мы собираем информацию и используем анализ.

Предполагается, что новые идеи возникают сами собой в процессе эволюции, выдвигаются творческими личностями или рождаются вследствие столкновения тезы и антитезы. Представленные идеи «обрабатываются» посредством критики, приобретая нужную форму. Суждение всегда остается в рамках существующей парадигмы.

В параллельном мышлении ключевой идиомой является «конструирование», а не поиск. Мы стараемся сконструировать решение, проложить путь вперед. Это как дом, который нужно проектировать и строить, а не «открывать».

В параллельном мышлении вместо жестких суждений, принимающих или отвергающих идеи, есть «возможность». Мы допускаем возможности, даже если они противоречивы и взаимно исключают друг друга. Мы выкладываем их бок о бок, параллельно.

В параллельном мышлении вместо полемики, где одна сторона старается опровергнуть высказывания другой, имеет место сотрудничество всех сторон. В любой момент времени все участники обсуждения смотрят на изучаемый вопрос в одном и том же на-

правлении. (Для этого существуют специальные средства — метод шести шляп, например.)

В параллельном мышлении вместо четко очерченных ячеек и категорий есть флажки, спектры, пересечения. Место категоричных понятий «всегда», «никогда», «все» и «никто» занимают «обычно», «в основном» и «иногда». В основе этого лежит замена дихотомии да/нет понятием «возможно».

Параллельное мышление пытается примирить противоречия, вместо того чтобы выбирать один вариант, полностью отвергая другой.

В параллельном мышлении много внимания уделяется прямому созданию новых идей и концепций. Для этого можно использовать специальные приемы латерального мышления. Мы не должны пассивно ждать появления новых идей.

В параллельном мышлении больший упор делается на концепции, нежели на факты.

В параллельном мышлении мы большое внимание уделяем восприятию, поскольку именно из восприятия и концепций складывается наш жизненный опыт.

И поскольку мы работаем с восприятием, традиционную «каменную логику» заменяет «водная логика».

В параллельном мышлении полезный результат достигается путем «конструирования», а не «суждения». Из поля параллельных возможностей мы прокладываем путь вперед.

В параллельном мышлении нас больше интересует действие, нежели описание. Нас волнует не столько «истина» сама по себе, сколько ценности, возникающие из этой истины.

А теперь давайте для большей наглядности противопоставим разные аспекты традиционного и параллельного мышления.

«Что может быть» — «что есть»;
конструирование — поиск;
построение — открытие;
созидание — повторение;
конструктивность — деструктивность;
действие — описание.

Все это указывает на позитивную и конструктивную природу параллельного мышления. Мы не просто открываем, «что есть», а выстраиваем путь вперед. Мы творим новые идеи, а не просто повторяем стандартные ходы. Следует отметить, что Сократ занимался поиском истины в сфере этики, где метод поиска, вполне вероятно, является приемлемым. Однако ущербность западного образа мышления в том, что этот метод поиска пытаются применять ко всем другим областям.

В параллельном мышлении полезный результат достигается путем «конструирования», а не «суждения». Из поля параллельных возможностей мы выстраиваем путь вперед.

Возможность — определенность;
допущение — отвержение;
ценность — правота.

Эти факторы указывают на широту взглядов и толерантность параллельного мышления. Идеи не отвергаются «с порога», как это присуще традиционному мышлению, а принимаются как «возможные». После того как все возможности выложены бок о бок и можно обозреть все поле, всю систему, конструируется результат.

Окна — категории;
флажки — ячейки;
спектр — дихотомия;
пересечение — исключение;
размытые границы — резкие границы;
примирение — отвержение (противоречий).

Все это указывает на смягчение жесткой системы «ячеек», которая составляет ядро традиционного образа мышления. Категоричность суждений заменяется допущением «возможностей». Вместо того чтобы навязывать взгляд на мир как на predetermined порядок ячеек, мы позволяем информации самоорганизоваться. Если этого не происходит, мы сами организуем ее наилучшим образом.

Параллельное сосуществование — соперничество;
размещение бок о бок — суждение «с порога»;
исследование — столкновение.

В практическом применении традиционное мышление часто сопряжено со спорами, столкновениями аргументов, диалектикой. Диалектика видится как необходимый элемент процесса мышления. Параллельному мышлению диалектика не нужна. Вместо нее имеют место попытки сообща и с максимальной основательностью исследовать предмет и разработать новые концепции и способы восприятия.

Восприятие — обработка информации;
субъективность — объективность;
«водная логика» — «каменная логика»;
«что дальше» — «что есть»;
поток — идентичность;
самоорганизация — организация извне.

Наши взгляды на мир предопределяются нашим мышлением. Образующиеся в восприятии концепции служат своего рода фильтрами, через которые мы смотрим на мир и взаимодействуем с ним. Мы стараемся максимально оправдать наши концепции. Когда имеешь дело с восприятием, надо применять «водную логику» потока, объясняющую, как одно состояние мозга «перетекает» в другое. Восприятие является самоорганизующимся процессом, которому мы можем содействовать, а может менять его, чтобы вырабатывать лучшие концепции и достигать лучшего понимания.

Идеи — информация;
созидание — дедукция;
провокация — описание;
движение — суждение.

Эти аспекты свидетельствуют о том, что упор делается на «создание» новых идей и новых возможностей. Это всегда было основой науки и прогресса. Создавая новые идеи, не нужно быть «правым» на каждом этапе процесса созидания. Можно использовать намеренные провокации, а затем от них переходить к новым ценным идеям. Такие идеи всегда оказываются логичными постфактум, но достигаются они не посредством логики. Это связано с асимметричной природой систем формирования паттернов. Анализ информации позволяет лишь делать выбор между стандартными идеями, но не приводит к созданию новых. Информация сама по себе недостаточна. Только концепции придают ей ценность.

Целое — часть;
нелинейность — линейность;
система — элемент.

Оценить вклад каждого элемента в систему можно, лишь обозревая всю систему в целом. Когда мы анализируем и судим части целого, могут возникать ложные представления. Поскольку параллельное мышление допускает существование множества возможностей и принимает их к рассмотрению, это позволяет увидеть полную картину. Ценность частям системы придают обстоятельства, контекст и взаимосвязи между частями.

Вперед — назад;
перемены — стабильность;
бросать вызов — защищать.

Вместо того чтобы защищать существующее положение вещей, мы прилагаем усилия к тому, чтобы продвинуться вперед и улучшить это положение. Традиционное мышление плохо воспринимает перемены, потому что они сравниваются с тем, что есть, и, по возможности, отвергаются. Следуя же идиоме «конструирования», мы стараемся двигаться вперед, а не стоять на месте.

Мудрость — ум;
множественность — единственность;
скромность — высокомерие.

Эти аспекты свидетельствуют о широте взгляда на окружающий мир, стремлении охватить всю картину в целом и к альтернативам и иным точкам зрения. Нет высокомерия, присущего идиоме «единственности истины» («моей» истины).

В системе параллельного мышления разногласия не являются взаимоисключающими дихотомиями. Не нужно выбирать что-то одно и отвергать другое. В параллельном мышлении ячейки с четко очерченными границами не используются. Крайние точки противо-

стоящих систем подобны скорее границам спектра. Например, суждение можно поместить на один край спектра, а конструирование на другой. Тогда параллельное мышление будет располагаться ближе к одному краю, а традиционное — ближе к другому, но при этом они не исключают друг друга и отчасти пересекаются.

К примеру, в системе параллельного мышления суждения используются для решения вопроса, полезен ли, имеет ли силу «сконструированный» результат. Разница лишь в том, что суждение выносится в конце, а не используется как средство получения этого самого результата. Аналогичным образом в системе параллельного мышления ценится стабильность, но стабильность, выстроенная на фундаменте полезных перемен, а не отрицания любых изменений. Информация в параллельном мышлении тоже ценится, но здесь имеет место понимание того, что самой по себе информации недостаточно, если она не подкрепляется концепциями.

Иногда различия между параллельным мышлением и традиционным принимают форму резкого контраста. Традиционная система, в основе которой лежит полемическое противопоставление аргументов, в корне отличается от параллельного мышления с присущим ему совместным изучением вопросов. Допущение возможностей резко контрастирует с системой контроля «на входе». Зеленый цвет все-таки отличается от синего.

Но бывает и так, что две системы отличаются друг от друга лишь расстановкой акцентов. В системе параллельного мышления на восприятие делается больший упор, нежели в традиционной. Большее значение может придаваться генерированию идей, нежели их

критике. В таких случаях можно сказать, что это больше зеленый цвет, нежели синий.

К этому моменту фундаментальная разница между параллельным мышлением и традиционным западным должна быть ясна. Есть огромные различия в операциях. Есть огромные различия в основах: конструирование — поиск, допущение возможностей — суждение и т. д. Попытки уместить эти два метода мышления в одну «ячейку» — скажем, просто «мышление» — лишь ослабят обе системы, а пользы никакой не принесут. Бессмысленно также указывать на то, что некоторые элементы одной системы присутствуют в другой. Да, какие-то пересечения есть, но «флажки» все-таки стоят поодаль друг от друга. В традиционной системе мышления есть место для спекуляций, так же как есть место для суждений в системе параллельного мышления. Летать могут и самолеты, и птицы. И землю копать могут как экскаватор, так и крот.

В одной системе мы судим об «истине», определяемой заранее установленными категориями.

В другой системе мы строим выход из поля параллельных возможностей.

УЩЕРБНОСТЬ ЗАПАДНОГО МЫШЛЕНИЯ

Теперь пора свести воедино все разбросанные по книге утверждения об ущербности западного образа мышления. Мы можем судить об ущербности данного типа мышления по трем параметрам:

1. Западное мышление ущербно потому, что годится только для одних целей, для других оказываясь совершенно неадекватным.
2. Западное мышление ущербно потому, что заставляет нас смотреть на мир под определенным — вредным и опасным — углом зрения.
3. Западное мышление ущербно потому, что его мнимая самодостаточность и способность защищаться сделали почти невозможным развитие других методов мышления.

Сократовский метод был разработан для весьма определенных, конкретных целей. Возражая субъективизму софистов, многие из которых считали, что всякая истина сугубо индивидуальна и зависит от восприятия человека, Сократ поставил цель «открыть» «истинные определения» этических понятий, как, например, «справедливость». Он хотел заложить под этику прочный фундамент, чтобы помешать умению софистов убеждать людей расшатывать общество. Платон, имевший сильные фашистские наклонности, разработал понятие «идеальных форм», которое затем на-

ввязал миру через свою философию. Впоследствии Аристотель (третий член «Банды Трех») укрепил эту систему мышления и показал, что она применима для науки.

На протяжении веков идиома «открытия истины» оставалась весьма привлекательной для философов, религиозных мыслителей и ученых, поскольку обеспечивала их работой.

Однако эта идиома совершенно неадекватна в условиях, когда существует потребность в переменах, построении, конструировании пути вперед. Золото можно найти, «открыть», но дом нужно строить. Применение стандартных идей бесполезно там, где нужно генерировать новые идеи. Там, где проблема не может быть решена через обнаружение и устранение ее причин, необходимо «выстраивать путь вперед».

Наши привычки мышления и система образования во главу угла ставят анализ и суждение. А конструированию и творчеству внимание почти не уделяется. Однако современные мировые проблемы нуждаются в таких навыках.

Традиционная система мышления совершенно неадекватна в «генерирующей», «творческой», «созидательной» части. Это потому, что она изначально разрабатывалась совсем для других целей. Здесь нечего винить ни Сократа, ни Платона. Нельзя винить изобретателей трактора в том, что он не может использоваться как гоночная машина. Если уж кого-то и нужно винить, так только тех, кто до сего дня не видит несостоятельности этой системы и продолжает упорно защищать ее как полную и самодостаточную.

Традиционная система мышления предназначена для выявления и исправления ошибок и решения проблем. Однако для прогресса необходимо иногда переосмысливать концепции, которые в свое время были «пра-

вильными». Но поскольку такие концепции уже ранее приняты нами за «истины», мы их отчаянно защищаем и не видим никакой пользы в нападках на них.

В традиционной системе мышления нет места творчеству. Нет места и «конструированию». Если вы нацелены на поиск истины, «придумывать истины» вам ни к чему.

Разумеется, творчество дозволено в области искусства, но остается вотчиной лишь избранных и не воспринимается как насущная необходимость для общества в целом. Однако теперь мы знаем, что в любой самоорганизующейся информационной системе, к числу которых относится и человеческий мозг, существует математическая необходимость в творчестве. И что в связи с этим мы предпринимаем?

Так, традиционное западное мышление всегда было неадекватным в творческом, конструктивном плане. Тем, что творческое мышление существует вообще, мы обязаны индивидуальной энергии отдельных творческих личностей, системе возможностей (а не суждений), а также поиску истины. Последний элемент является на самом деле частью традиционной системы мышления и всегда был отличным мотивирующим фактором в сфере науки, но в сложных нелинейных системах аспект конструирования выходит ныне на первый план, отодвигая аспект открытия в тень.

Теперь мы можем перейти к самым опасным факторам традиционного мышления. Следствием «поиска истины» и жесткости системы суждений стали самодовольство, высокомерное сознание собственной правоты и нетерпимость к инакомыслящим со стороны большинства. Обнаружив «истину», мы уверены в том, что все остальное — это «неправда». И наш долг — показать заблуждающимся, что они не правы, потому что это один из фундаментальных способов

доказать нашу собственную правоту. Мы устанавливаем взаимоисключающие дихотомии, а затем методом исключения доказываем неправоту другой стороны.

Было бы несправедливо утверждать, что расизм и иные формы дискриминации вытекают напрямую из идиомы суждений/ячеек, присущей западному мышлению, потому что в других культурах подобные тенденции тоже время от времени возникают. Но можно утверждать, что западный образ мышления всячески подкрепляет и узаконивает эти уродливые привычки мышления.

Потребность в диалектических столкновениях для достижения истины рождает потребность в спорах, выражающихся в противопоставлении аргументов. И это опять же подкрепляет и узаконивает агрессивные привычки мышления. При этом практическая эффективность и полезность споров невелика. Они никогда не реализуют во всей полноте человеческий интеллектуальный потенциал, поскольку каждая сторона оставляет лишь свои аргументы и игнорирует чужие, сколь бы разумными они ни были. Но со всей очевидностью понять неэффективность системы споров можно, лишь познакомившись с эффективностью параллельного мышления (например, в рамках метода шести шляп).

Западное мышление ущербно потому, что его самодовольное высокомерие не позволяет ему увидеть степень своей ущербности.

Поскольку критиковать очень легко (просто выбрать систему координат, отличную от предложенной), критичность становится доминантной характеристикой даже очень умных людей. Существует странное представление, что достаточно избавиться от «плохого», чтобы остальное было «хорошим». На сегодняшний день опыт всего мира свидетельствует о том, что избавление

от «плохого» приводит лишь к хаосу. «Виноватых» свергают, но на этом плюсы зачастую заканчиваются.

Вознесение «критического ума» на интеллектуальный трон было, пожалуй, самой крупной ошибкой в процессе западного интеллектуального развития. Однако эта ошибка остается основой нашей культуры и системы образования. Вот где настоящая опасность. Только подумайте, сколько интеллектуальных усилий, которые можно было бы направить в творческое, конструктивное русло, растрачивается впустую. Во времена всеобщей стабильности критическое мышление может оказаться необходимым как средство предотвращения нежелательных перемен и сохранения согласованного курса. Но в условиях перемен продолжать стоять на критической позиции опасно.

И здесь мы подошли к третьему фактору «ущербности» западного образа мышления. Речь идет о самодовольстве. «Банда Трех», в сущности, навязала нам такую систему убеждений, глядя через призму которой на мир, мы видим лишь подтверждения этой системы убеждений. Данная система очень хорошо защищает себя и так же хорошо атакует другие системы. Это как француз говорит вам, что, пока вы во Франции, вы должны говорить по-французски.

По ряду исторических причин образ мышления «Банды Трех» горячо приветствовался в эпоху Возрождения, поскольку заменил догматизм логикой и здравым смыслом. И гуманисты, и церковные мыслители с радостью ухватились за это чудесное новое (по тем временам) мышление. Эта система мышления заняла господствующее место в западной интеллектуальной культуре и остается там по сей день, поскольку отлично защищает себя по собственным правилам и растаптывает всякого, кто осмеливается поставить под вопрос ее превосходство. Это может показаться ужасным, но и сегодня есть

люди, которые всерьез верят, что в школах достаточно учить «критическому мышлению». Этот традиционный тип мышления имеет свою ценность, но он полностью оставляет в стороне конструктивную, продуктивную, творческую и «операционную» стороны мышления, в которых так отчаянно нуждается общество.

Таким образом, само существование традиционного мышления привело к тому, чтобы люди воспитывались в убежденности, что умения анализировать и спорить достаточно. Это единственный известный им стиль мышления, и поэтому они полагают, что по-другому мыслить невозможно. Но так ли это?

Поскольку в системе образования традиционный метод считается совершенным, люди тоже начинают верить в его совершенство. И потому не прикладывают никаких усилий к разработке иных методов мышления. Интеллектуальные «стражи» общества (в фашистском, платоновском смысле) сделали то, что отвечало их аналитическим целям. С теми, кто видит необходимость большей конструктивности мышления для себя или для общества, обращаются так, словно они не думают или что им не нужно думать. Конструктивная и творческая стороны мышления остаются в опале, потому что ученый мир в этих вещах нуждается в куда меньшей степени. Преклонение перед учеными мужами и их образом мышления в свое время сделало стерильной китайскую цивилизацию, и такое же представление о самодостаточности анализа и описания сдерживает развитие западной цивилизации.

Мы воспитаны в рамках традиционного западного образа мышления, и потому нам трудно взглянуть на него со стороны и увидеть присущие ему недостатки, его ограниченность и высокомерие. Именно высокомерие и самодовольство делают эту систему мышления

системой убеждений. Только в сравнении с альтернативной системой, с параллельным мышлением мы можем яснее увидеть природу западного мышления. Иначе это сделать трудно, поскольку сама система предопределяет наше мышление о мышлении.

Сам я вплотную занялся исследованием методов мышления, когда работал в области медицины и мне потребовалось разработать концепции самоорганизующихся информационных систем в связи с изучением сложных взаимодействий систем человеческого организма (желез, почек, дыхания, кровообращения). Это привело меня к рассмотрению поведения элементов в нейронных сетях и разбудило интерес к творческому мышлению и развитию методов латерального мышления. В результате я пришел к осознанию важности восприятия и концепций, а со временем и к пониманию того, что традиционное мышление не столь полно и совершенно, как я думал прежде.

Западная система мышления всегда понималась как особая информационная вселенная, совсем как Евклид считал плоскость всеобъемлющей вселенной для своей геометрии. Если же переместиться в самоорганизующиеся информационные вселенные, то можно увидеть, что традиционный метод является лишь одним из многих возможных.

Таким образом, западное мышление ущербно потому, что не предназначено для работы в условиях меняющегося мира. Оно ущербно потому, что не способно предложить творческие, конструктивные идеи, необходимые для осуществления перемен. Оно ущербно потому, что приучает людей к опасным суждениям, от которых положение вещей становится только хуже (как мы видим это в законодательных собраниях и политике). Оно ущербно потому, что его самодовольное высокомерие не позволяет ему увидеть степень своей ущербности.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЭПИЛОГ

Этот раздел стоит читать только тем, кто, дочитав книгу до конца, спрашивает: «И что теперь с этим делать?» Поскольку целью параллельного мышления является конструирование результата, было бы правильно подкинуть тем, кто хотел бы извлечь из этой книги какой-то результат, несколько дополнительных идей для размышления. Я считаю, что мы вообще должны уделять больше внимания принципам параллельного мышления. Нам нужно избавиться от веры в самодостаточность критики и прилагать гораздо больше усилий в плане конструктивного и творческого мышления. Нельзя больше полагаться на то, что новые идеи «как-нибудь да возникнут». Мы должны понять, что потребность в новых идеях никак не меньше потребности в информации.

В радиоинтервью меня часто просят рассказать слушателям, как они могут изменить свое мышление, если не хотят покупать мои книги или посещать мои курсы. Это все равно что спросить, что можно сделать с питанием, если вы не хотите ни продукты покупать, ни в ресторан ходить. Если вы действительно хотите изменить свои привычки мышления, нужно что-то делать. Одного желания мало. Я бы хотел, чтобы «мышлению» начали учить во всех школах как отдельному предмету. Уроки мышления должны также быть внедрены в учебную программу по другим предметам, чтобы мыслительные навыки хоть время от времени попадали в центр внимания. Это уже се-

годня делается во многих школах нескольких стран. И совершенно недостаточно под «мышлением» понимать лишь старомодное критическое мышление, которому отчаянно недостает креативности и конструктивности.

Мало уметь анализировать и судить. Надо уметь конструировать, созидать. Не может быть оправданий, что, дескать, это неосуществимо или что нет практических методов обучения мышлению. «Уроки мышления CoRT» уже долгое время проводятся во многих странах, относящихся к разным культурам. Учащиеся реагируют на них очень хорошо. Метод шести шляп, будучи средством обучения структурированному параллельному мышлению, также все шире используется в школах. Таким образом, возможности для практической деятельности есть, а утверждения, что это неосуществимо, сродни утверждениям, что сыра не существует. А сыр-то существует.

Я хотел бы, чтобы в учреждениях образования всех уровней намного больше внимания уделяли конструктивной стороне мышления. Обычный упор на анализ необходимо дополнить равным по силе упором на «конструирование», созидание новых идей. «Конструирование» надо понимать в самом широком смысле, не ограничиваясь машинами и механизмами. Нам нужно учить детей творчески мыслить в условиях сложных систем с множеством связей и взаимодействий. Это следует применять ко всем изучаемым предметам и специальностям, причем так, чтобы даже те, кто меньше других нуждается в навыках конструирования, что-то знали об этом и понимали, почему одних навыков критического мышления недостаточно.

И творчество, и процессы «конструирования», и само параллельное мышление являются всего лишь путями достижения конструктивных результатов.

Нам нужно уделять внимание «серьезному творчеству». Быть креативным — это не просто ходить на работу без галстука, чувствовать себя свободным, устраивать мозговые штурмы и надеяться на рождение новых идей. Этого недостаточно. Существуют формальные методы, в том числе методы латерального мышления, которые можно применять так же целенаправленно, как математические процедуры. Всем школьникам и студентам, какой бы ни была их специализация, нужно дать шанс развить в себе эти навыки. Мы должны покончить с верой в то, что творчество является занятием лишь для гениев.

Я был бы очень рад, если бы в правительствах всерьез отнеслись к концепции конструктивного мышления и учредили министерство или департамент, призванное содействовать генерированию новых идей и собирать их в специальный фонд. Под эгидой такого департамента создавались бы творческие команды для разработки новых идей по конкретным вопросам и проблемам.

Я хотел бы, чтобы и в ООН учредили Творческую комиссию. Она послужила бы организационной структурой для выработки идей, касающихся различных проблем, а также идей, которые политически являются слишком тонкими и деликатными, чтобы можно было поручить их разработку какой-то одной стране.

Я мечтаю стать свидетелем создания международных Творческих комиссий, призванных разрабатывать новые идеи в таких областях, как здравоохранение, экология, занятость и т. д. Мир бизнеса уже начинает использовать метод шести шляп, находя его более действенным и продуктивным, чем обычные споры. Каждая организация, коммерческая или общественная, должна постараться внедрить эту простую процедуру в свою культуру.

Мне хотелось бы, чтобы общество нашло в себе мужество бросить вызов некоторым фундаментальным кон-

цепциям в сферах экономики, образования, государственного управления и т. д. и переосмыслить их. Есть немало оснований полагать, что многие существующие концепции уже исчерпали себя и перестали быть полезными.

Мне хотелось бы, чтобы был создан международный центр, который фокусировал бы свое внимание непосредственно на улучшении методов мышления. Отчасти такой центр занимался бы подготовкой преподавательских кадров. Отчасти — совершенствованием инструментов и процессов мышления. Отчасти — организацией Творческих комиссий, призванных переосмысливать стандартные концепции и методы. Такой центр мог бы стать средоточием новой культуры мышления.

В конечном счете все это нацелено на развитие конструктивного мышления. И творчество, и процессы «конструирования», и само параллельное мышление являются всего лишь путями достижения конструктивных результатов.

Мало говорить о своем желании покорить вершину. Мало говорить о «мире во всем мире» или об «экологической чистоте». Если вы намерены покорить вершину, вам нужно развивать в себе навыки альпиниста, изучать соответствующие методы. Мы не должны выбрасывать традиционную систему мышления на свалку. Но мы должны помнить об ее опасных недостатках. Мы должны понимать, в чем она замечательна, а чем ущербна. Мы должны комбинировать творческие процессы параллельного мышления с «судебными» процессами критического.

И самое главное, мы должны набраться смелости задать вопрос, способна ли система мышления, которую мы так пестовали и лелеяли в течение последних 2500 лет, адекватно служить нам следующие 100 лет. Высокомерно защищать традиционные методы мышления почти так же вредно, как и считать все это «не моим делом».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Цель этой книги	5
1. Неправильные снасти	9
2. Порядок из хаоса	13
3. Порядок	15
4. Сократовский метод	20
5. Как работал сократовский метод	24
6. Сомневающиеся	34
7. Поиск	39
8. Критика и устранение «неистины»	41
9. Прения, аргументы и дебаты	49
10. Параллельное мышление	56
11. Решение проблем	68
12. Эволюция идей	73
13. Поиски истины	81
14. Истина	89
15. Вопросы	98
16. Дефиниции, ячейки, категории и обобщения	109
17. Полезность ячеек	119
18. Проблема «что есть»	123
19. Тирания суждений	130
20. Возможность и определенность	137
21. Исследование и суждение	143
22. Конструирование и анализ	155
23. Информация и идеи	165
24. Движение и суждение	172
25. Творчество и поиск	179
26. Мир внутренний и мир внешний	184
27. Альтернативы	193
28. Параллели	200
29. Возможности	214
30. Построение пути вперед	225
31. Мудрость и ум	243
32. Диалектика и параллели	249
33. Действие и описание	254
34. Ценность и истина	262
35. «Водная логика» и параллельное мышление	274
36. Пересечение	281
37. Перемены и стабильность	287
38. Новые речевые средства	293
Резюме 1. Параллельное мышление и западное мышление	300
Резюме 2. Ущербность западного мышления	309
Практический эпилог	316

*Самая смелая попытка
изменить наш привычный
ход мыслей.*

«Financial Times»

На протяжении двух и половиной тысячелетий мы придерживались системы мышления, предложенной греческими философами Сократом, Платоном, Аристотелем и основанной на анализе, суждениях и спорах. Но достаточно ли этого традиционного мышления современному человеку?

Старые понятия-ячейки уже не способны адекватно описывать сегодняшний стремительно изменяющийся мир. Суждения и споры больше не могут решать проблемы и вести нас вперед. Нам необходимо отойти от суждений об идеях и переключиться на конструирование идей. Мы должны строить путь вперед из поля «параллельных возможностей». Как это сделать?

- Допускайте любые возможности, не вынося о них поверхностного суждения, и рассматривайте их параллельно.
- Допускайте оба взаимоисключающих варианта и рассматривайте их параллельно.
- А затем из параллельных возможностей моделируйте решение.

Эдвард де Боно является одним из ведущих мировых специалистов в области мышления. Эта книга посвящена не философии, а практическому мышлению, которое необходимо нам для конкретных действий.

ISBN 978-985-15-0011-2



9 789851 500112