

МИРОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

ИСКУССТВО

ДЕ ЭДВАРД БОНО

ДУМАТЬ

Латеральное мышление
как способ решения
сложных задач

Эдвард де Боно

**Искусство думать. Латеральное
мышление как способ
решения сложных задач**

«Альпина Диджитал»

1967

Боно Э.

Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач / Э. Боно — «Альпина Диджитал», 1967

Не все задачи, которые ставит перед нами жизнь, могут быть решены при помощи логики. Иногда привитый нам в детстве навык мыслить последовательно оказывается бесполезен, потому что требуется задействовать иной тип мышления — творческий, или латеральный. Использование ментальных техник Эдварда де Боно — всемирно известного разработчика и популяризатора методики латерального мышления — эффективно в бизнесе, творчестве, личной жизни. Умение мыслить гибко, смотреть на проблему с разных точек зрения и находить решение раньше других — необходимые сегодня навыки, без которых не достичь личного и профессионального успеха. Автор раскрывает множество секретов техники латерального мышления, показывая на конкретных примерах, как именно оно работает. Книга, помогающая научиться справляться с головоломками, которые ежедневно подкидывает нам жизнь, адресована самому широкому кругу читателей.

© Боно Э., 1967

© Альпина Диджитал, 1967

Содержание

Предисловие	6
Введение	7
Глава 1	9
Глава 2	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Эдвард де Боно

Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач

Редактор *Василий Подобед*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *М. Смирнова, И. Яковенко*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *В. Молодов*

© IP Development Corporation 1967

This edition published in 2014 by Vermilion, an imprint of Ebury Publishing

A Random House Group company

First published in 1967 by Jonathan Cape

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Эта книга поможет:

- не опускать руки, столкнувшись с неразрешимыми на первый взгляд проблемами;
- развить у себя способность мыслить нешаблонно и с успехом применять этот навык на практике;
- решать сложные задачи нетривиальным способом.

Предисловие

Термин «латеральное мышление» был придуман более 45 лет тому назад (тогда же, когда вышло первое издание этой книги), но связанная с ним теория с тех пор не только не утратила своей значимости, но, пожалуй, стала даже более актуальной. Это понятие подразумевает особый подход к мыслительной работе, подталкивающий наш мозг продуцировать новые идеи, используя горизонтальное творческое мышление, являющееся противоположностью привычному вертикальному логическому мышлению. Система образования с первых же минут приучает нас двигаться вперед, опираясь на логику, – это всячески приветствуется и часто поощряется. Нам с раннего возраста прививают навыки систематического решения задач – как правило, через пошаговый подход к чтению, анализу и поиску решения в сложных ситуациях. Казалось бы, создание новых идей, одновременно простых и действенных (две основные цели латерального мышления), – естественное занятие для человеческого ума, однако на практике вертикальное мышление может стать тормозом на этом пути. Латеральное мышление позволяет найти ответ задачи или придумать что-то новое, взглянув на ситуацию под другим углом и используя мыслительный процесс, не являющийся строго поэтапным.

Человечество движется вперед прежде всего благодаря творчеству и инновациям, но для этого нужны люди, готовые нащупывать альтернативные пути решения проблем, искать ответы на необычные и сложные вопросы, отступать от привычных способов мышления. Чтобы породить сногшибательные идеи, не обязательно иметь выдающийся интеллект – это по силам любому человеку, и молодому и пожилому. Латеральное мышление – всего-навсего навык, которым можно овладеть точно так же, как умением ездить на лошади или печь пироги. В эпоху высокой конкуренции в деловом мире особенно ценным качеством становится умение отыскивать новаторские решения и выработать эффективную стратегию. Это умение позволяет быстро реагировать на изменчивые тенденции и уверенно принимать те вызовы, что бросает нам нынешняя экономическая ситуация. Развитая способность думать – ключевой инструмент для достижения профессионального и личного успеха, причем инструмент, доступный каждому.

С того времени, когда была написана эта книга, мне посчастливилось обучить латеральному мышлению тысячи людей по всему земному шару – от малышей до закаленных в боях профессионалов: ученых, инженеров, дизайнеров и архитекторов. Освоить такой вид мышления и извлечь из него пользу может любой. Вводный курс, который вы держите в руках, очерчивает цели и задачи латерального мышления и описывает методы, позволяющие пробудить и развить этот тип мышления. Книга поможет вам оценить преимущества латерального мышления, позволяющего существенно раздвинуть границы человеческих возможностей.

Эдвард де Боно, 2014 г.

Введение

Почему у одних людей всегда есть наготове свежие идеи, а у других, ничуть не менее способных, их никогда не бывает?

Еще со времен Аристотеля логическое мышление превозносится как единственный эффективный способ использования разума. Однако крайняя неуловимость новых идей указывает на то, что они вовсе не обязательно являются результатом логического мышления. Некоторым людям знаком и другой тип мышления, который лучше всего проявляется, когда благодаря ему рождаются чрезвычайно простые идеи – они кажутся очевидными, но только лишь после того, как до них додумались. Эта книга представляет собой попытку исследования такого типа мышления, которое зачастую оказывается более полезным при поиске новых идей, и демонстрацию его существенных отличий от привычного логического. Для удобства изложения мышление такого типа названо латеральным, т. е. горизонтальным, в то время как привычный логический процесс мышления называется вертикальным.

Чтобы в полной мере отследить, что происходит в процессе мышления, необходимо в конечном итоге перевести всю деятельность человека на язык паттернов возбуждений в нейронной сети мозга. В настоящее время о подробностях функционирования внутренних механизмов мозга известно относительно немного¹, однако предложить общую концепцию его внутренней организации – вполне посильная задача. Нам не нужно знать в деталях, где проложен каждый провод и как устроен каждый выключатель, чтобы разобраться в принципах функционирования электрической сети жилого дома. Точно так же процесс мышления можно понять, отыскивая признаки работы глубинных систем во внешних проявлениях разума. С помощью такого рода системного анализа можно было бы, например, исследовать эффекты сложного взаимодействия механизмов положительной и отрицательной обратной связи.

Подобный взгляд на функционирование мозга служит лишь удобной моделью для развития идеи латерального мышления. Но даже при таком подходе полезность латерального мышления никоим образом не зависит от состоятельности этой модели. Соответствует она действительности или нет – это совершенно никак не связано с умением использовать латеральное мышление, как технические знания не связаны с умением шофера водить машину. Никому ведь не приходит в голову утверждать, что правильное использование логического мышления зависит от всестороннего понимания деятельности мозга.

Итак, идеи, высказанные в этой книге, опираются на простые наблюдения и определенное представление о функциональной организации мозга. Здесь используются привычные термины, такие как «мысли», «идеи», «восприятия», поскольку в этом контексте они наиболее уместны.

Латеральное мышление не является какой-то новой волшебной формулой – это всего-навсего иной, более творческий способ использования разума. В «новой математике»² латеральному мышлению было найдено эффективное применение, тогда как психоделический культ – образец злоупотребления. «Новая математика» может служить особенно ярким примером, поскольку отставляет в сторону сложившиеся подходы к преподаванию математики и вместо этого непосредственно вовлекает ученика в процесс, давая ему возможность прочувствовать свои личные достижения. Это гораздо сильнее развивает гибкость ума, поскольку

¹ В последнее время в этом направлении исследований произошел мощный прорыв, о чем свидетельствует, в частности, большое количество научно-популярной литературы, посвященной механизмам работы мозга.

² «Новая математика» (New Math) – попытка радикально реформировать преподавание математики в школах США и ряда стран Западной Европы в конце 1950-х годов, целью которой был вывод математического образования на новую высоту. Впоследствии реформа была жестко раскритикована за чрезмерный уклон в изучение абстрактных математических понятий и в конечном итоге свернута.

подталкивает ученика взглянуть на задачу с самых различных точек зрения и показывает ему, что к верному выводу можно прийти несколькими разными путями. Со временем те же принципы, лежащие в самой основе латерального мышления, могут распространиться и на другие виды обучения.

Кто-то из читателей после прочтения этой книги сможет узнать латеральное мышление в тех восхитительных проблесках творческого настроения, которые время от времени случаются у каждого из нас, или даже вспомнит случай, когда такие мимолетные вспышки привели к блестящим результатам. Латеральное мышление нельзя освоить по учебнику, однако на последующих страницах книги предлагаются некоторые приемы, сознательное применение которых позволяет вырваться из тисков логического мышления. Основная идея этой книги – показать, что представляет собой латеральное мышление и как оно действует, а затем побудить читателя развить свои задатки к такому стилю мышления.

Глава 1

Черный камень

Много лет назад, когда должников еще бросали в долговую тюрьму, один лондонский купец имел несчастье задолжать большую сумму денег некоему ростовщику. Ростовщик, уродливый старик, влюбился в юную дочь купца и предложил ему сделку: он простит долг, если получит в жены дочь.

И сам несчастный отец, и его дочь пришли в ужас от подобного предложения. Тогда коварный ростовщик предложил отдать решение в руки Провидения: он положит в пустой кошель два камешка, черный и белый, а девушка пусть вытащит один из них. Если ей попадется черный камень, она станет его женой, если белый – останется с отцом. Долг в обоих случаях будет считаться погашенным. Если же девушка откажется тянуть жребий, то ее отца бросят в долговую тюрьму, а сама она станет нищей и умрет с голоду.

Скрепя сердце купец согласился на это предложение. Разговор происходил в саду ростовщика, на усыпанной гравием дорожке. Хозяин сада наклонился, чтобы найти камешки для жребия, и дочь купца заметила, что он подобрал и положил в кошель два черных камня. Затем он повернулся к девушке и предложил ей вытащить один из камней, чтобы решить таким образом ее участь и участь ее отца.

Представьте себе, что вы стоите на дорожке в саду ростовщика. Что вы стали бы делать на месте этой несчастной девушки? Или что посоветовали бы ей, если бы к вам обратились за советом?

Какой тип мышления вы использовали бы для решения этой задачи? Вы можете, конечно, утверждать, что, если решение в принципе существует, тщательный логический анализ должен помочь девушке найти его. Такой тип мышления – это вертикальное мышление. Но есть мышление другого типа – латеральное.

Люди, мыслящие вертикально, вряд ли чем-то помогут девушке в этой ситуации. Их анализ покажет, что есть три возможных варианта:

1. Девушке следует отказаться вытаскивать камешек;
2. Девушка должна дать понять, что ей известна хитрость ростовщика, и тем самым выставить его мошенником;
3. Девушке придется вытащить черный камешек и пожертвовать собой ради спасения отца.

Все предложенные варианты в равной степени беспомощны, ибо если девушка откажется от жребия, то отца бросят в тюрьму, а если все же вытащит камешек, ей так или иначе придется выйти замуж за ненавистного ростовщика.

Эта история обнажает различия между вертикальным и латеральным мышлением. Люди, мыслящие вертикально, сосредоточились бы на том факте, что девушке придется вытащить камешек. Люди, мыслящие латерально, вероятно, направили бы свое внимание на оставшийся камень. Первые выбирают самый разумный, с их точки зрения, взгляд на ситуацию, а затем путем строгих логических рассуждений пытаются разрешить проблему. Вторые склонны исследовать все мыслимые ракурсы ситуации, вместо того чтобы уцепиться за самый многообещающий из них и принять его за отправную точку.

Девушка в нашей истории запустила руку в кошель, вытащила камень и, не взглянув на него, выронила прямо на дорожку, где он мгновенно затерялся среди прочих. «Ой, какая же я неловкая! – воскликнула она. – Впрочем, не беда: если вы заглянете в кошель, то сможете по цвету оставшегося камня сказать, какой камень я вынула». А поскольку камешек, оставшийся

в сумке, был, разумеется, черным, пришлось сделать вывод, что она вытащила белый камень, – ведь не станет же ростовщик признаваться в собственном мошенничестве! Вот как девушка, применив латеральное мышление, сумела обернуть безвыходную ситуацию к своей выгоде. Если бы ростовщик вел честную игру и положил в сумку черный и белый камешки, девушка имела бы равные шансы как на спасение, так и на гибель. Теперь же она с гарантией избежала нежелательного замужества и погасила долг отца.

Вертикальное мышление всегда было единственным почитаемым способом мышления. Логика как крайняя форма такого мышления превозносилась в качестве образца, к которому должен стремиться любой ум, к каким бы неудачам это ни приводило. Лучшим примером ограниченности логического мышления могут служить компьютеры. Задачу компьютеру ставит программист, и он же указывает, каким методом эта задача должна быть решена. Затем компьютер с присущей ему выдающейся логичностью и эффективностью приступает к решению задачи. Плавное движение вертикального мышления от одной надежной ступеньки к другой в корне отличает его от латерального мышления.

Возьмем, к примеру, набор детских кубиков и начнем ставить кубики один на другой так, чтобы каждый кубик стоял на нижнем твердо и устойчиво. Мы получим наглядную иллюстрацию работы вертикального мышления. Латеральное мышление в беспорядке рассыпает кубики вокруг. Кубики могут быть как-либо связаны или вовсе отдельны друг от друга. Однако узор, который при этом получится, способен принести не меньше пользы, чем вертикально возведенная постройка.

Латеральное мышление легче всего оценить, наблюдая его в действии, как в истории с камешками. Каждому из нас приходилось сталкиваться с задачами, которые выглядят неразрешимыми, пока вдруг не обнаружится удивительно простое решение. Как только решение найдено, оно сразу же становится настолько очевидным, что остается лишь недоумевать, почему его было так трудно отыскать. Однако задачи такого рода могут быть по-настоящему трудными, пока для их решения используется вертикальное мышление.

Латеральное мышление подходит не только для решения задач – оно помогает по-новому смотреть на вещи и порождать новые идеи любого рода.

Если историю вроде ситуации с камешками сразу рассказать от начала до конца, тем самым сообщив ее решение, слушатели, скорее всего, только усмехнутся, не понимая, из-за чего весь сыр-бор. И лишь тогда, когда слушателям оставляют паузу для самостоятельного поиска решения, они могут оценить сложность этой задачи. Даже в самых удачных примерах работы латерального мышления найденное решение сразу становится логически очевидным. Тот факт, что оно найдено не вертикальным, а латеральным методом, легко забывается. Едва решение получено, сразу находится масса желающих объяснить, как можно было с тем же успехом добраться до него логическим путем. Усмотреть логическую связь между задачей и ее решением задним числом очень просто.

Человеку под гипнозом можно дать инструкцию вести себя самым странным образом после выхода из гипнотического транса. Когда подходит время, он начинает выполнять указания гипнотизера, среди которых могут быть, например, такие: раскрыть зонтик в гостиной, дать каждому по стакану молока или встать на четвереньки и лаять по-собачьи. Если спросить испытуемого о причинах такого странного поведения, он немедленно приведет совершенно разумное обоснование. Для наблюдателей это служит незабываемой демонстрацией силы рационализации. Все присутствующие прекрасно знают, что на самом деле стоит за столь странным поведением, но объяснения, которые способен придумать испытуемый, настолько осмысленны, что вполне убедят любого неискушенного человека.

Нет ничего плохого в том, чтобы дать рациональное объяснение решению, найденному посредством латерального мышления. Опасность кроется в другом – в выводе, что раз верти-

кальный путь к решению задачи можно проследить ретроспективно, то вертикальное мышление позволяет решать любые задачи с той же легкостью, что и латеральное.

Один из приемов латерального мышления состоит в умышленном использовании рационализирующей способности ума. Вместо того чтобы продвигаться шаг за шагом обычным, вертикальным путем, вы занимаете новую, совершенно произвольную позицию, а затем возвращаетесь обратно, стараясь воссоздать логический путь между вашей новой позицией и отправной точкой. Существование такого пути следует в конечном счете проверить со всей логической строгостью. Если путь оказался надежным, вы получаете в свое распоряжение новую полезную позицию, до которой никогда не добрались бы с помощью обычного вертикального мышления. Но даже если эта произвольно выбранная позиция не выдержала проверки, в попытках обосновать ее вы так или иначе породите ряд новых полезных идей.

Некоторые до такой степени увлекаются идеей латерального мышления, что пытаются использовать его вместо вертикального в любых ситуациях. Гораздо большее количество людей вообще отвергает латеральное мышление и настаивает на том, что вертикального мышления более чем достаточно. В действительности эти два типа мышления *комплементарны* – то есть не исключают, а дополняют друг друга. Когда обычное вертикальное мышление не в силах справиться с задачей или когда нужна какая-то новая идея, следует прибегнуть к латеральному мышлению. Вертикальному мышлению присущи некоторые внутренние ограничения, делающие его менее эффективным для подобных целей. В то же время от этих ограничений нельзя просто так отмахнуться, ибо они же становятся главными преимуществами вертикального мышления, если взглянуть на них под другим углом.

Функциональная организация мозга, являющегося по своей природе оптимизирующей системой, заставляет его интерпретировать любую ситуацию наиболее вероятным образом. Степень вероятности определяется опытом и секундными требованиями ситуации. Вертикальное мышление ориентировано на высокие вероятности. Без такого «высоковероятностного» мышления повседневная жизнь была бы невозможной. Любое ощущение или действие пришлось бы рассматривать и анализировать самым тщательным образом – ничто нельзя было бы принять на веру. Подобно сороконожке, задумавшейся над своей походкой, любой из нас был бы совершенно выбит из колеи окружающей нас сложностью. Задача мыслительных механизмов как раз и состоит в том, чтобы устранить потребность в размышлении и дать возможность действовать сразу после оценки ситуации. Это возможно лишь тогда, когда наиболее вероятная интерпретация ситуации с высокой вероятностью влечет за собой наиболее эффективное действие.

Подобно тому как вода углубляет под собой русло, стекая вниз по склону горы, вертикальное мышление, следуя по пути наивысшей вероятности, своим потоком повышает вероятность выбора этого пути в будущем. В то время как вертикальное мышление является наиболее высоковероятностным, латеральное оперирует малыми вероятностями. Чтобы изменить направление потока воды, нужно умышленно прорыть новое русло, а старое перегородить дамбами в надежде на то, что вода отыщет новый и значительно более удобный путь. Иногда воду реки приходится даже вопреки естеству гнать вверх с помощью насосов. Когда маловероятное направление мысли приводит к новой, более действенной идее, наступает эвристический момент – и маловероятный подход к решению задачи мгновенно приобретает наивысшую вероятность. Это тот самый момент, когда вода, с трудом поднятая насосом наверх, переливается через край и тотчас же начинает течь свободно. Достижение этого момента и есть цель латерального мышления.

Поскольку латеральное мышление нацелено на поиск новых идей, возникает искушение отождествить его с творческим. В действительности последнее – это особая разновидность латерального мышления, охват которого гораздо шире. Порой плоды латерального мышления действительно являются гениальными творениями, но бывает и так, что они представляют

собой просто новый взгляд на вещи и, следовательно, далеко не так значительны, как подлинное творчество. Чтобы творческое мышление проявило себя, часто нужен особый талант, тогда как латеральное мышление доступно каждому, кто заинтересован в получении новых идей.

В этой книге мы не будем рассматривать творческое мышление в художественном смысле как пример латерального, поскольку оценка творческих результатов в области искусства весьма субъективна. Гораздо легче показать действенность латерального мышления на примере изобретения, поскольку оно либо работает, либо нет. Столь же легко определить, помогло ли латеральное мышление решить ту или иную задачу. Оценка же творческих достижений – во многом дело вкуса и моды.

Чем дальше латеральное мышление отходит от логических законов рассуждения и вертикального мышления, тем более близким оно кажется к безумию. Быть может, латеральное мышление – это просто форма временного и умышленного помешательства? Отличается ли мышление с малыми вероятностями от беспорядочных ассоциаций больного шизофренией? Одной из наиболее характерных особенностей шизофрении является разорванное, порхающее, как мотылек, мышление, которое легко перескакивает с одной мысли на другую. Если кому-то захотелось на время отступить от привычного взгляда на вещи, почему бы не воспользоваться для этого психоделическими наркотиками? Главное отличие латерального мышления от мышления психически больных состоит в полной управляемости всего мыслительного процесса. Если латеральное мышление и предпочитает пользоваться хаосом, то это управляемый хаос, а не хаос как следствие отсутствия управления. Наша способность к логическим рассуждениям все время находится наготове, ожидая момента для проработки, оценки и выбора новых идей, каковы бы они ни были. Разница между вертикальным и латеральным мышлением состоит в том, что в первом случае логика управляет разумом, а во втором – обслуживает его.

Неизменно ли умение человека мыслить – или же его способности зависят от его заинтересованности и возможности заниматься их развитием? Очень немногие люди изначально обладают естественной склонностью к латеральному мышлению, однако любой человек может до определенной степени развить это умение, если поставит перед собой такую цель. Традиционная система образования, как правило, не предпринимает никаких попыток развить навыки латерального мышления и, более того, успешно подавляет их, загоняя человека в рамки экзаменационных требований.

Латеральное мышление не является какой-то волшебной формулой, которую можно однажды изучить и потом с успехом применять всегда и везде. Оно представляет собой скорее определенное отношение, некий склад ума. Различные приемы, описанные ниже, призваны ознакомить читателя с процессом латерального мышления; они вовсе не претендуют на сборник готовых рецептов для решения любых задач. Нет и не может быть моментального перехода от веры во всемогущество вертикального мышления к вере в абсолютную полезность латерального мышления. Освоение латерального мышления – вопрос знания и практики, а не внезапного откровения.

Глава 2

Новая идея

Скольким людям довелось предложить хотя бы одну новую идею за всю свою жизнь? Многие ли сумели бы изобрести колесо, если бы его никто не изобрел прежде?

Большинство людей пребывают в убеждении, что новые идеи, подобно всякого рода случайностям, всегда выпадают на долю других. Почему-то считается, что другие для этого лучше подготовлены и к тому же имеют больше благоприятных возможностей.

Конечно, было бы гораздо лучше, если бы новые идеи становились просто наградой за упорство и усердную работу. Есть немало людей, заслуживших появление новых идей тяжким трудом, – разве не было бы справедливо, если бы их добрые намерения и самопожертвование увенчались рождением новой идеи? Да и общество гораздо охотнее поощряло бы, организовывало и ценило те значительные усилия, которые приводят к рождению новых идей, если бы последние можно было получить таким способом.

К нашему великому сожалению, новые идеи не являются прерогативой тех, кто длительное время занят их поисками и развитием. Чарльз Дарвин потратил на разработку теории эволюции более 20 лет, когда в один из дней его попросили прочесть статью некоего молодого биолога Альфреда Рассела Уоллеса. Статья содержала – вот насмешка судьбы! – четкое изложение теории эволюции жизни через выживание наиболее приспособленных. Похоже, что Уоллес разработал эту теорию в течение одной недели, когда, находясь в Восточной Индии, слег с малярийной лихорадкой. Полная проработка идеи может потребовать многих лет усердной работы, но сама идея способна возникнуть мгновенно, как результат озарения. В том случае, когда идея подразумевает совершенно новый взгляд на вещи, трудно даже представить себе, как можно было бы прийти к ней иным образом. Появлению новой идеи не обязательно предшествуют годы работы в соответствующей области, поскольку неудовлетворенность прежней идеей может возникнуть гораздо быстрее. Более того, годы такой работы могут затруднить рождение новых идей, поскольку со временем полезность старых идей (если они вообще были хоть как-то полезны) может возрастать. Мир науки полон усердно работающих ученых, не испытывающих недостатка ни в скрупулезности, ни в логичности подходов, – и тем не менее новые идеи могут без конца обходить их стороной.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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