

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	7
Введение	9
Глава 1	
Черный камень.....	13
Глава 2	
Новая идея.....	23
Глава 3	
Господствующая идея.....	31
Глава 4	
Т-образный элемент.....	43
Глава 5	
Поиск.....	75
Глава 6	
Маршрут.....	93
Глава 7	
Случай.....	109
Глава 8	
К делу.....	127
Глава 9	
Значимость.....	145
Глава 10	
Применение латерального мышления.....	155
Резюме	167
Об авторе.....	171

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, отступить

от привычных способов мышления. Чтобы порождать сногсшибательные 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 вырабатывать 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

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.

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»¹

¹ «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 мате-

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 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.

матического образования на новую высоту. Впоследствии реформа была жестко раскритикована за чрезмерный уклон в изучение абстрактных математических понятий и в конечном итоге свернута.

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 отдельные 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 гостинной, 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 неизбежаемой 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 вертикальный 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 сиюминутными 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, самым 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 маловероятностное 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 пере скакивает 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.

ГОСПОДСТВУЮЩАЯ ИДЕЯ

Одно дело — просто отдавать себе отчет в полезности, выгоды и значительности новых идей, и совсем другое — допустить, что можно предпринять некие целенаправленные шаги, чтобы получить эти идеи. Вряд ли кто-то будет возражать против первого утверждения, тогда как в истинности второго многие, вероятно, усомнятся.

Есть два противоположных метода усовершенствования какого-либо процесса. Первый сводится к попыткам непосредственно улучшить сам процесс, в то время как второй предполагает выявление, а затем устранение тех факторов, которые препятствуют процессу. Если водителю показалось, что автомобиль движется недостаточно быстро, он может или сильнее нажать на акселератор, или же лишний раз проверить, полностью ли отпущен тормоз. Точно так же инженер-конструктор, стремясь увеличить скорость машины, может либо снабдить ее более мощным двигателем, либо снизить сопротивление воздуха и вес самой машины, замедляющие ее.

Чтобы лучше понять, что же такое ум, возможно, следует изучить, что такое глупость: определить, чего не хватает глупому человеку, легче, чем увидеть, что именно дано умному с избытком. Попытки уразуметь, почему основной массе не удастся изобретать что-то новое, могут оказаться осмысленнее попыток выяснить, почему отдельным людям

это удастся. Узнав каким-то образом, что препятствует появлению новых идей и у людей вообще, и у какого-то конкретного человека в частности, мы, возможно, смогли бы улучшить способность вырабатывать новые идеи.

Необходимость в латеральном мышлении вызвана ограничениями мышления вертикального. Сами понятия «латеральное» и «вертикальное» можно пояснить следующей аналогией.

Невозможно вырыть яму в другом месте, продолжая углублять старую.

Логика — это инструмент, помогающий углублять и расширять ямы, чтобы сделать их в целом лучше. Если же яма вырыта не там, где требуется, никакие ухищрения и улучшения не перенесут ее на нужное место. И хотя это ясно любому землекопу, продолжить расширять старую яму гораздо легче, чем начать рыть новую где-то еще. Вертикальное мышление — это углубление той же ямы; латеральное — попытка копать в разных местах.

Нежелание оставлять наполовину выкопанную яму отчасти объясняется тем, что человеку жаль усилий, бесплодно затраченных на ее создание. Гораздо проще продолжить начатое, чем пытаться выяснить, нельзя ли сделать что-либо иное в другом месте, — на прежнем месте есть нечто зримое, что привязывает нас к себе.

Невозможно рассмотреть что бы то ни было в другой стороне, продолжая пристальнее вглядываться в прежнем направлении. Две мысли проще всего увязываются друг с другом, когда у них есть общее направление, а тогда уже легче продолжить нанизывать последующие мысли друг на друга в прежнем направлении, нежели пренебречь им. Отказаться от старого — сложная задача, особенно когда замена еще не появилась.

Есть две разновидности привязанности к частично вырытой яме: привязанность к вложенным усилиям и привязанность к выбранному направлению.

По сей день наибольшее количество научных усилий, бесспорно, направлено на логическое расширение и углубление единожды выбранной ямы. Кто-то из ученых лишь слегка царапает ее стенки, кто-то отбивает целые глыбы. Однако самые выдающиеся идеи и крупные прорывы в науке — удел тех ученых, которые игнорируют начатую яму и начинают копать другую. Причиной может послужить недовольство старой ямой, полное неведение о ее существовании, настоятельная необходимость быть отличным от других или даже просто чистая прихоть. Подобное переосмысление с одной ямы на другую — явление весьма редкое, поскольку система образования достаточно эффективна, а образовательный процесс нацелен на то, чтобы привить юношам уважение к тем ямам, которые вырыли для них старшие. Это и понятно, ибо в противном случае образование привело бы только к беспорядку и хаосу: сложно добиться нужного уровня компетентности и вменяемости специалиста, потворствуя чувству неудовлетворенности имеющимися ямами. Кроме того, образованию нет дела до прогресса: его цель — открыть как можно более широкому кругу доступ к знаниям, которые представляются полезными. Иначе говоря, цель образования — информирование, а не творчество.

Вначале принять старые ямы, чтобы потом их отвергнуть и начать рыть новые, гораздо труднее, чем, вообще ничего не зная о ямах, чувствовать себя свободным рыть их где угодно. Многие великие первооткрыватели, такие как Фарадей, формально вообще не имели образования; образование, полученное другими, такими как Чарльз Дарвин

и Джеймс Клерк Максвелл, было явно недостаточным, чтобы подавить их самобытность. Заманчиво предположить, что мощный ум, не подозревающий о старых подходах к решению какой-либо задачи, имеет больше шансов найти новый метод.

Всякая частично выкопанная яма указывает направление, в котором следует прилагать усилия. Любые усилия требуют определенного направления, и мало что может вызвать большее напряжение, чем настойчивые поиски этого направления. К тому же любое усилие обязательно должно приносить какие-то осязаемые плоды; чем быстрее появляются результаты, тем прочнее готовность прикладывать усилия. Увеличение ямы, которую уже копают, дает зримые свидетельства продвижения и гарантию дальнейших достижений. Наконец, хорошо разработанная яма приносит приятную и заслуженную известность.

Идея отказаться от ямы, уже имеющей изрядные размеры, не имея при этом ни малейшего представления о том, где следует копать новую, выглядит неоправданной и предъявляет слишком высокие требования к практичной человеческой натуре. Отказ от существующей ямы труден даже тогда, когда место для новой ямы уже выбрано.

Любому нефтянику, по-видимому, не составит труда оценить по достоинству парадокс, согласно которому посидеть и как следует подумать, где начать бурить новую скважину, может быть полезнее, чем углублять старую. Разница здесь, вероятно, в том, что для нефтяника углубление скважины стоит денег, тогда как ученому или промышленнику дороже обходится приостановка в работе. Куда направлять свои недюжинные способности, если ямы нет? Лопаты логики пребывают в бездействии; нет движения вперед, нет достижений. А достижения в наш век нужны ученому гораздо

сильнее прежнего, ибо только достижениями измеряются затраченные усилия, а в погоне за карьерой ученый вынужден не раз проходить проверку такого рода.

Бездействие человека, способного к достижениям, никто не оплатит. А так как не существует способа оценить способность к достижениям, то оплачиваются и поощряются только наглядные, осязаемые достижения. Вот почему копать неправильную яму (даже если уже осознаешь ее неправильность), увеличивая ее до впечатляющих размеров, — занятие существенно более оправданное, нежели сидеть и размышлять, где бы начать новые раскопки. Вполне возможно, что человек, занятый такими размышлениями, находится намного ближе к тому, чтобы выкопать гораздо более ценную яму, однако как оценить это до того, как начнутся работы и появятся первые видимые достижения?

В отдаленной перспективе несколько человек, движущихся в верном направлении, могут принести несопоставимо больше пользы, чем все те, кто демонстрирует достижения на пути к менее ценным вещам. Однако людей, готовых тратить силы на умозрительную возможность, очень мало. Кто в нашем мире может позволить себе поразмыслить на досуге? Кто в состоянии разрешить себе бесплодную мысль, не подтвержденную прямыми достижениями?

Любой специалист потому и является таковым, что знает имеющуюся яму лучше всех остальных — за исключением разве что другого такого же специалиста, с которым следует не соглашаться, чтобы число специалистов соответствовало числу мнений, ибо в противном случае среди специалистов может возникнуть иерархия. Специалист может даже способствовать улучшению формы ямы. Именно поэтому специалисты обычно не спешат первыми оставить яму, обеспечившую им статус специалиста

по этому вопросу, ради других раскопок. Еще труднее представить себе специалиста, покинувшего старую яму лишь затем, чтобы посидеть и поразмыслить над тем, где можно начать другую. Ни один специалист не горит желанием проявить свои знания в форме недовольства существующей ямой, ибо недовольство очень легко и часто даже более убедительно высказывают окружающие, не заслужившие, с его точки зрения, права быть недовольными. Вот почему специалисты обычно счастливо обитают на дне самых глубоких ям — настолько глубоко, что, по-видимому, нет смысла вызволять их оттуда, чтобы они осмотрелись по сторонам.

Поскольку разум чувствует себя лучше, занимаясь расширением уже имеющейся ямы с помощью логики, и поскольку система образования поощряет это, а общество намеренно подбирает специалистов, в обязанности которых входит наблюдение за состоянием ям, постольку у нас имеется множество отлично вырытых ям, которые продолжают непрерывно разрастаться под воздействием логических усилий. Одни ямы крайне ценны по части добываемых из них практических знаний, другие не стоят затраченных ресурсов.

Нет ничего плохого в ямах, которые стали результатом напрасной траты сил и средств, — по крайней мере в том, что касается их расположения, хотя их размеры могут быть непомерными. Нужно иметь как можно больше таких ям, расположенных в самых различных местах. И пусть даже многие из них окажутся ненужными, зато среди прочих могут оказаться чрезвычайно полезные. Однако, чтобы начать рыть такие ямы, большое количество людей должно избавиться от сильнейшей привязанности к преобладающей яме.

Влияние старых, господствующих и, очевидно, отвечающих требованиям дня идей часто недооценивается. Почему-то считается, что старую идею следует рассматривать как нужную ступень к чему-то лучшему до тех пор, пока не появится само это лучшее. Такая позиция, быть может, и не лишена определенного практического смысла, но она подчас не помогает, а мешает появлению новых идей. Когда талантливый карикатурист находится под влиянием какого-то определенного преобладающего выражения лица, ему крайне трудно отвлечься и заставить себя увидеть это лицо по-новому, чтобы нарисовать его как-то иначе.

Сектанты, которые собираются в горах в ожидании конца света, по прошествии предсказанного свыше срока спускаются вниз, не только не поколебленные в своих убеждениях, но, напротив, с удвоенной верой в милосердие Всевышнего. Новая информация, которая могла бы привести к разрушению старой идеи, с готовностью подгоняется под нее, так как чем больше данных находится с ней в согласии, тем крепче она становится. Это напоминает капельки ртути, разлитой на столе: если присоединять к одной капле другую, третью и т. д., то капля будет постепенно расти. Соприкасаясь с ней, соседние капли теряют свою индивидуальность и вливаются в большую каплю. Как и в случае господствующей идеи, большая капля всегда поглощает маленькую, причем без всяких взаимных уступок и компромиссов.

Крайним примером влияния господствующей идеи может служить психическое заболевание, известное как паранойя. Эта болезнь примечательна тем, что способность разума к умозаключениям не ослабевает, как это случается при других формах психических заболеваний, а временами даже как бы усиливается. Единственное отклонение

от нормы состоит в том, что больной находится под влиянием навязчивой идеи, которая его беспокоит. Все события, даже самые незначительные и далекие, он рассматривает как направленные против него. Проявление доброты, например, расценивается как зловещая попытка вкрасься к нему в доверие. Пищу он считает отравленной. Газеты для него полны скрытых угроз. Короче, не существует событий и фактов, которые не могли бы быть интерпретированы в таком ключе.

Господствующим идеям не обязательно всегда быть столь очевидными, чтобы оказывать мощное организующее влияние на способ мышления человека и его подходы к решению задач. Старые и отвечающие требованиям дня идеи, подобно старым и большим городам, всегда вызывают вокруг себя поляризацию: вся структура основывается на них, все соотносится и соизмеряется с ними. На периферии возможны небольшие изменения, однако радикально изменить всю структуру невозможно, а перенести центр организации в другое место крайне трудно.

Каким же образом можно избежать влияния господствующих идей? Очень полезен следующий метод латерального мышления: тщательно выделить, точно определить и даже записать идею, которая кажется господствующей в данной ситуации. Как только идея выделена, сразу становится легче распознать ее, избежав тем самым ее поляризующего влияния. Казалось бы, это очевидный и простой шаг, однако делать это следует с большой осторожностью и осмотрительностью, поскольку привычное размытое осознание господствующей идеи не принесет никакой пользы.

Второй способ состоит в том, чтобы принять господствующую идею, а затем постепенно исказить ее до тех пор, пока она в конце концов не утратит свою целостность

и не рухнет. Искажение может достигаться простым доведением идеи до крайности либо же путем чрезвычайного преувеличения какой-либо одной из ее черт. Но делать это опять-таки следует очень тонко и с полной осознанностью.

Может показаться, что проще выявить господствующую идею и затем решительно отбросить ее. Однако отвержение идеи лишь меняет позитивное господство на негативное и вместо желаемого ослабления господствующей идеи может даже усилить ее. Более того, решительный отказ от господствующей идеи ограничивает свободу мышления в той же мере, что и ее признание. В легкой форме подобное случается с начинающими студентами, которые читают много книг по философии. Они оказываются в затруднительном положении: им приходится либо согласиться с прочитанным, либо яростно все отвергнуть. Как бы то ни было, простая осведомленность о какой-то конкретной идее может воспрепятствовать формированию оригинальной идеи в голове человека, способного к самобытному мышлению.

Быть может, лучше ничего не читать и тем самым подвергнуться риску предложить идею, которая уже давно известна, чем вникнуть в чужие идеи настолько, что о своих собственных будет нечего и думать. Если вышло так, что новая идея частично наложилась на старую, то прежние знания, связанные со старой идеей, могут существенно исказить и даже воспрепятствовать появлению новой. Воззрения хорошего преподавателя часто продолжают отзываться эхом в одобрительных и неодобрительных суждениях его студентов годы и годы спустя, подавляя их собственную способность к рождению новых идей.

Чаще опасность заключается не в чрезмерной осведомленности о какой-то идее, а в том, что мы упускаем из виду другие ракурсы ситуации, заслоненные господствующей

идеей. Несколько мрачноватой иллюстрацией к сказанному может послужить история о бегущем пауке. Некий школьник предложил интересную гипотезу: он заявил, что органы слуха у пауков находятся на ногах, и взялся доказать это.

Положив пойманного паука на стол, он крикнул: «Бегом!» Паук побежал. Мальчик повторил демонстрацию. Паук снова побежал. Затем юный экспериментатор оторвал пауку ноги и, снова положив его на стол, скомандовал: «Бегом!» Но на сей раз паук остался неподвижен.

«Вот видите, – заявил торжествующий мальчик, – стоило оторвать пауку ноги, как он сразу начисто оглох».

Историю эту знает каждый ученый, и наиболее искренние из них, возможно, припомнят примеры из собственной практики, когда, поглощенные собственной теорией, они совершенно забывали о других трактовках имеющихся экспериментальных данных. Ведь собственная теория не только самая обоснованная, но к тому же еще и своя. Заинтересованность в собственных идеях подчас заставляет ученых идти на самые удивительные ухищрения. Причем это явление не ограничивается миром науки.

Выбраться из плена господствующей идеи настолько трудно, что иногда приходится прибегать к посторонней помощи. Подобная ситуация нередко возникает в медицине, когда лечащий врач, слишком хорошо изучивший болезнь пациента, усердно старается подогнать новые симптомы под определенный диагноз, но потом появляется другой врач и, взглянув на имеющуюся информацию свежим взглядом, предлагает другой диагноз, более правильный. Во многих замкнутых коллективах (как научных, так и производственных) идеи часто связаны близким родством. Сторонний человек, способный предложить свежий

взгляд на вещи, может стимулировать появление новых идей.

После слов об излишнем рвении в отстаивании собственных идей необходимо упомянуть также о лени. Гораздо легче принять организующую идею, которая уже понятна, чем самому исследовать эту идею и уяснить ее для себя. Всякий, кто предлагает скомпонованную каким-то образом информацию (через Интернет, телевидение или печатные издания), имеет право (а возможно, даже обязанность) расположить этот материал в приемлемом виде, что предполагает наличие какой-то преобладающей темы. Полученные в итоге хорошо составленные блоки информации воспринимаются слишком легко. Вот почему тот огромный объем сведений, который преподносят нам упомянутые выше средства информации, редко способствует возникновению у аудитории новых идей: вследствие лени она предпочитает пребывать во власти идей тех людей, которые предложили эту информацию. Иногда господствующая идея очевидна всем, кроме заинтересованного в ней лица.

Предложение учиться получать удовольствие от собственной неправоты звучит по меньшей мере странно, однако поражение в споре означает уход из-под власти старой идеи и обретение нового взгляда на вещи. Правота же обычно лишь повышает самооценку, хотя иногда в процессе отстаивания идеи она все же совершенствуется. Человек, который воспринял новую для него идею, может извлечь из нее гораздо больше пользы, нежели тот, кто ее предложил и чьи способности к ее дальнейшему развитию, возможно, уже иссякли. И даже если новая идея будет быстро отброшена, сам по себе подрыв старой идеи вполне может стоить тех огорчений, которые вызваны честно проигранным диспутом.

Возможно, лучшая пародия на вертикально мыслящего человека, попавшего в ловушку господствующей идеи, — история хозяина одной кошки, которая должна была окотиться. Устав бесконечно открывать и закрывать за кошкой дверь, хозяин решил вырезать в двери дыру такого размера, чтобы кошка могла беспрепятственно ходить куда угодно сама, не беспокоя его. Когда же у нее появился котенок, хозяин тотчас же вырезал в двери вторую дыру, поменьше.

В главе 1 мы сравнивали вертикальное мышление с водой, которая всегда течет в наиболее доступные места. Продолжая эту аналогию, господствующую идею можно сравнить с рекой, которая прорыла себе глубокое русло. В итоге вода, попадающая на землю по соседству, уходит в почву так быстро, что в пойме реки не могут образоваться озера или другие реки. Эта метафора помогает осознать первый принцип латерального мышления: господствующая идея может оказаться не столько удобством, сколько препятствием.