

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Myślenie lateralne. Idee na przekór schematom

Autor: Edward De Bono

Tłumaczenie: Cezary Welsyng

ISBN: 978-83-246-1382-3

Tytuł oryginału: [The Use of Lateral Thinking](#)

Format: 122x194, stron: 192



### Sztuka twórczego myślenia – bez sztuczek

- Jak uwolnić się od pułapek logicznego myślenia?
- Jak stymulować mózg do twórczego działania?
- Jak zwycięsko wychodzić z sytuacji bez wyjścia?

Myślenie schematami bywa męczące. Logika potrafi czasem stłamsić każdego. Umysł jest niczym rekin, musi stale przeć naprzód i szukać zdrowej pożywki dla siebie. Nie czekaj więc, aż Twój rekin sam zostanie pożarty albo zaczniesz pływać brzuchem do góry.

Edward de Bono proponuje Ci podróż do krainy myślenia lateralnego – wolnego od blokad, twórczego i wyzwalającego. Poprowadzi Cię nieznanymi ścieżkami, wskaże drogę prowadzącą do rozwiązań, które nigdy wcześniej nie przyszły by Ci do głowy.

Jeśli nie lubisz zadowalać się tym, co dał Ci los, i uważasz, że masz jeszcze całkiem sporo do osiągnięcia – odważ się! Wyjdź poza myślenie wertykalne, które ciągnie Cię w dół. Ta książka jest studnią intrygujących przykładów oraz skutecznych technik, dzięki którym zaczniesz postrzegać otaczający Cię świat w zupełnie nowy sposób.

To nie magiczna sztuczka – to świadomość i praktyka.

- Sprawdź, jak działa Twój mózg w sytuacjach podbramkowych.
- Dowiedz się, jak na nowo rozwiązywać stare problemy.
- Odkryj, jak pogodzić myślenie lateralne z wertykalnym.
- Poznaj kreatywny sposób użytkowania swojego umysłu.
- Otwórz się na to, co mało prawdopodobne.

# Spis treści

O autorze .....	5
Przedmowa .....	7
Rozdział 1 .....	11
Rozdział 2 .....	21
Rozdział 3 .....	29
Rozdział 4 .....	43
Rozdział 5 .....	89
Rozdział 6 .....	109
Rozdział 7 .....	127
Rozdział 8 .....	145
Rozdział 9 .....	163
Rozdział 10 .....	175
Podsumowanie .....	189



## ROZDZIAŁ I

Wiele lat temu, gdy za niespłacenie długu można było trafić do więzienia, pewien kupiec z Londynu był winny ogromną sumę pieniędzy lichwiarzowi. Lichwiarz, stary i odpychający, upodobał sobie piękną nastoletnią córkę kupca. Zaproponował transakcję. Obiecał, że unieważni dług kupca, jeżeli w zamian otrzyma dziewczynę.

Zarówno kupca, jak i jego córkę przeraziła ta oferta. Przebiegły lichwiarz zasugerował zatem, by pozwolili opatrności rozstrzygnąć tę sprawę. Rzekł im, że umieści w pustym mieszkku dwa kamyki — czarny i biały, a następnie dziewczyna wyciągnie jeden z nich. Jeżeli wybierze czarny, zostanie jego żoną, a jeżeli wybierze biały, pozostanie przy swoim ojcu, a dług tak czy inaczej zostanie anulowany. Ale jeżeli odmówi wyciągnięcia kamyka, jej ojciec trafi do więzienia, a ona będzie głodować.

Kupiec z niechęcią przystał na tę propozycję. Rozmawiając, stali na wysypanej kamieniami ścieżce w ogrodzie kupca, a lichwiarz schylił się, by sięgnąć po dwa kamyki. Gdy je podnosił, dziewczyna z przerażeniem zauważyła, że lichwiarz wrzucił do mieszka dwa czarne kamyki. Następnie poprosił ją, by wyjęła kamyk, który miał zdecydować o losie jej i jej ojca.

Wyobraźmy sobie, że stoimy na tej ścieżce w ogrodzie kupca. Co zrobiłby Czytelnik, gdyby znajdował się w położeniu nieszczęsnej dziewczyny? Gdyby musiał jej doradzić, jaka brzmiałaby rada?

Którego typu myślenia użyłby Czytelnik, by rozwiązać ten problem? Ogromna większość ludzi jest zdania, że staranna analiza logiczna musi przynieść rozwiązanie problemu, jeżeli ono istnieje. Ten typ myślenia to bezpośrednie myślenie wertykalne. Drugi typ myślenia to myślenie lateralne.

Ludzie myślący wertykalnie niewiele pomogliby dziewczynie. Według ich analizy istnieją trzy możliwości:

1. Dziewczyna powinna odmówić wyjęcia kamyka.
2. Dziewczyna powinna wskazać, że w worku znajdują się dwa czarne kamyki, i zdemaskować oszustwo lichwiarza.
3. Dziewczyna powinna wyjąć czarny kamyk i poświęcić samą siebie, by uchronić ojca przed więzieniem.

Żadna z tych sugestii nie jest nazbyt pomocna — jeżeli dziewczyna nie weźmie kamyka, jej ojciec pójdzie do więzienia, a jeżeli go weźmie, będzie musiała poślubić lichwiarza.

Historia ta ukazuje różnicę pomiędzy myśleniem wertykalnym a myśleniem lateralnym. Myślący w sposób

wertykalny są zaabsorbowani faktem, że dziewczyna musi wyciągnąć kamyk z mieszka. Myślących lateralnie zaczyna obchodzić kamyk, który pozostaje w mieszku. Myśliciele wertykalni przyjmują najrozsądniejsze spojrzenie na sytuację, a następnie podejmują logiczne działania, by ją rozpracować. Myśliciele lateralni mają raczej skłonność do badania wszystkich odmiennych sposobów patrzenia na daną rzecz niż akceptowania tego najbardziej obiecującego jako punktu wyjścia do dalszych działań.

Dziewczyna z opowieści włożyła rękę do mieszka i wyciągnęła kamyk. Bez patrzenia upuściła go na ścieżkę, gdzie natychmiast zaginął wśród wielu innych.

„Och, jaka ze mnie niezdara — powiedziała — ale to nie ma znaczenia. W mieszku został przecież ten drugi kamień”.

Jako że pozostały kamyk jest czarny, a lichwiarz nie śmie przyznać się do swojego oszustwa, należy założyć, że wyjęła biały. W ten sposób, posługując się myśleniem lateralnym, dziewczyna zmienia pozornie beznadziejną sytuację w nader korzystną. Dziewczyna wychodzi na tym lepiej, niż gdyby lichwiarz był uczciwy i włożył do worka jeden czarny i jeden biały kamyk, gdyż wówczas miałaby jedynie połowę szans na ratunek. Natomiast w obecnej sytuacji jest pewne, że pozostanie ona przy ojcu, a jednocześnie dług zostanie unieważniony.

Myślenie wertykalne od zawsze było jedynym szanowanym typem myślenia. W jego ostatecznej formie, logice, zachęca się wszystkie umysły, by zmierzały do zalecanego ideału, bez względu na to, jak bardzo im do niego daleko. Komputery są tego być może najlepszym przykładem. Problem jest definiowany przez programistę, który wyznacza również kierunek jego analizy. Następnie komputer, wykorzystując swoją niezrównaną logikę i wydajność, przystępuje do rozwiązywania problemu. Łagodne przejścia myślenia wertykalnego, od jednego pewnego kroku do kolejnego pewnego kroku, są całkowicie różne od myślenia lateralnego.

Gdyby Czytelnik sięgnął po zestaw klocków i zbudował wieżę, mocno i solidnie opierając każdy kolejny klocek na klocku umieszczonym niżej, otrzymałby ilustrację myślenia wertykalnego. Przy myśleniu lateralnym klocki leżą rozrzucone dookoła. Mogą być ze sobą powiązane luźno albo wcale. Jednak wzorzec, który ostatecznie może się wyłonić, może być równie użyteczny jak konstrukcja wertykalna.

Myślenie lateralne łatwiej docenić, kiedy widzi się je w działaniu — tak jak w historii o kamykach. Każdy człowiek napotyka czasem problem, który wydaje się niemożliwy do rozwiązania aż do chwili, gdy nagle objawia się zaskakująco proste rozwiązanie. Kiedy już zostanie obmyślane, rozwiązanie staje się tak oczywiste, że człowiek nie potrafi zrozumieć, dlaczego w ogóle tak trudno było je znaleźć. Rzeczywiście, rozwikłanie tego typu pro-

blemu może być niemożliwe dopóty, dopóki korzystamy z myślenia wertykalnego.

Myślenie lateralne nie służy jedynie do rozwiązywania problemów, wiąże się także z nowymi sposobami patrzenia na rzeczy i wszelkiego rodzaju nowymi pomysłami.

Jeżeli opowieść, taką jak opowieść o kamykach, czyta się liniowo i w całości, natychmiast podając rozwiązanie, wówczas słuchacze skłaniają się ku zastanowieniu, o co to całe zamieszanie. Dopiero gdy następuje pauza, by słuchacze mogli sami odnaleźć rozwiązanie, zostaje doceniona trudność tych poszukiwań. W najlepszych przykładach zastosowania myślenia lateralnego rozwiązanie wydaje się logicznie oczywiste, kiedy już się do niego dotrze. Bardzo łatwo zapomnieć, że osiągnięto je poprzez myślenie lateralne, a nie myślenie wertykalne. Gdy rozwiązanie zostaje odkryte, wielu ludzi jest gotowych wyjaśniać, jak to z powodzeniem można było do niego dojść po, stosując myślenie wertykalne. Patrząc wstecz, logiczna sekwencja od problemu do jego rozwiązania może być łatwa do dostrzeżenia.

Zahipnotyzowanej osobie można polecić wykonanie jakichś dziwacznych czynności, które dana osoba ma zrealizować po wyjściu z transu. Gdy nadchodzi odpowiedni moment, podmiot prawidłowo wykonuje wszelkie instrukcje hipnotyzera — nawet tak nieprawdopodobne jak szczekanie w pozycji na czworakach. Zapytany, dlaczego zachowuje się w dziwny sposób, podmiot natychmiast dostarcza

perfekcyjnie racjonalnego wyjaśnienia. Takie wyjaśnienie oferuje niezapomnianą demonstrację potęgi racjonalizacji. Każdy z obecnych zna prawdziwy powód kryjący się za dziwnym zachowaniem, a mimo to osoba je przejawiająca jest w stanie skonstruować doskonałe racjonalne wytłumaczenie, które przekonałoby każdego spóźnionego przybysza.

Nie ma nic złego w racjonalizowaniu drogi do rozwiązania problemu już po jej uzyskaniu metodą myślenia lateralnego. Niebezpieczeństwo tkwi w zakładaniu, że ponieważ taką drogę można wytyczyć w retrospekcji, wszystkie problemy mogą być rozwiązane równie łatwo przy użyciu myślenia wertykalnego, jak przy użyciu myślenia lateralnego.

Jedna z technik myślenia lateralnego polega na celowym wykorzystywaniu tej racjonalizującej zdolności umysłu. Zamiast postępować krok po kroku na zwyczajową wertykalną modłę, zajmujemy nową i zupełnie przypadkową pozycję. Następnie działamy wstecz i staramy się wyznaczyć logiczną ścieżkę pomiędzy tą nową pozycją a punktem wyjścia. Gdyby ścieżka okazała się możliwa, musi ostatecznie zostać poddana pełni rygorystycznych testów logiki. Jeżeli ścieżka jest pewna, znajdujemy się wówczas w użytecznej pozycji, do której moglibyśmy nigdy nie dojść, stosując myślenie wertykalne. Nawet jeżeli przypadkowa pozycja nie okaże się rozsądna, w dalszym ciągu mogliśmy wygenerować przydatne nowe pomysły, starając się ją uzasadnić.



Niewielu ludzi przekonuje się do idei myślenia lateralnego na tyle, by przy każdej okazji starać się używać go zamiast myślenia wertykalnego. Znacznie więcej osób odrzuca koncepcję myślenia lateralnego, twierdząc, że myślenie wertykalne w zupełności wystarcza. W rzeczywistości te dwa typy myślenia są względem siebie komplementarne. Gdy zwyczajne myślenie wertykalne nie jest w stanie odnaleźć rozwiązania lub gdy wymagany jest nowy pomysł, należy użyć myślenia lateralnego. Nowe pomysły łatwiej generować za pomocą myślenia lateralnego, bowiem myślenie wertykalne posiada wbudowane ograniczenia, które czynią je znacznie mniej efektywnym na tej płaszczyźnie. Tych ograniczeń myślenia wertykalnego nie można odsunąć na bok, gdyż to one właśnie stanowią jego zalety, jeżeli spojrzeć na nie z innej perspektywy.

Funkcjonalna organizacja umysłu jako systemu optymalizującego sprawia, że interpretuje on sytuację w najbardziej prawdopodobny sposób. Kolejność prawdopodobieństwa jest wyznaczana przez doświadczenie i potrzeby chwili. Myślenie wertykalne to myślenie o wysokim prawdopodobieństwie. Bez takiego myślenia codzienne życie byłoby niemożliwe. Każdą czynność i każde doznanie należałoby dogłębnie analizować i pieczołowicie rozważać — nigdy niczego nie można byłoby przyjąć za pewnik. Jak stonoga, skonfundowana przez samoświadomość, każdy byłby obezwładniony przez złożoność. Funkcją myśli jest wyeliminowanie samej siebie i pozwolenie, by

— po rozpoznaniu sytuacji — bezpośrednio za nią podąża akcja. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy najbardziej prawdopodobna interpretacja sytuacji wywołuje prawdopodobnie najbardziej efektywną akcję.

Tak jak woda spływa w dół stoków, zatrzymuje się w zagłębieniach i więźnie w korytach rzek, tak myślenie wertykalne płynie wzdłuż najbardziej prawdopodobnych ścieżek i samym swoim przepływem zwiększa prawdopodobieństwo tych ścieżek w przyszłości. Jeżeli myślenie wertykalne jest myśleniem o wysokim prawdopodobieństwie, to myślenie lateralne jest myśleniem o niskim prawdopodobieństwie. Nowe kanały są celowo wykopywane, by zmienić kierunek przepływu wody. Stare kanały tamuje się w nadziei, że woda poszuka i przyjmie nowe i lepsze wzorce przepływu. Czasem woda jest nawet w nienaturalny sposób podnoszona w górę biegu. Gdy seria myśli o niskim prawdopodobieństwie doprowadza do wydajnego nowego pomysłu, następuje „moment eureka” i w jednej chwili podejście o niskim prawdopodobieństwie nabiera wysokiego prawdopodobieństwa. To ten moment, kiedy z trudem podniesiona w górę woda formuje lewar wodny i natychmiast zaczyna płynąć swobodnie. Moment ten jest zawsze celem myślenia lateralnego.

Jako że myślenie lateralne zajmuje się nowymi pomysłami, wydaje się powiązane z myśleniem kreatywnym. Myślenie kreatywne jest szczególną częścią myślenia lateralnego, które obejmuje szerszy obszar. Czasem osiągnięcia myślenia lateralnego są oryginalnymi tworem,

innymi razy nie są niczym więcej niż nowym sposobem patrzenia na rzeczy, dlatego też nie stanowią pełnych tworów. Myślenie kreatywne często wymaga zdolności do wyrażania idei, podczas gdy myślenie lateralne jest otwarte dla każdego, kogo interesują nowe pomysły.

W niniejszej książce myślenie kreatywne w wymiarze artystycznym nie zostało użyte jako przykład myślenia lateralnego, ponieważ jego rezultat jest zbyt subiektywny. Łatwo jest zademonstrować efektywność myślenia lateralnego za pomocą wynalazku, który albo działa, albo nie. Łatwo jest również rozstrzygnąć, czy problem został wydajnie rozwiązany dzięki myśleniu lateralnemu. Jednak wartość artystycznego wysiłku twórczego to kwestia gustu i mody.

Dalej posunięte myślenie lateralne odbiega od zasad rozumowych i myślenia wertykalnego, tym bardziej więc musi zdawać się zbliżać do szaleństwa. Czy myślenie lateralne jest jedynie formą zamierzonego i tymczasowego szaleństwa? Czy myślenie o niskim prawdopodobieństwie różni się czymkolwiek od bezładnych skojarzeń schizofreników? Jedną z najbardziej charakterystycznych cech schizofrenii jest umysł motyla, który frunie od myśli do myśli. Jeżeli człowiek chce uciec na chwilę od oczywistego sposobu patrzenia na rzeczy, dlaczego nie sięgnąć po psychodeliczny narkotyk? Zasadnicza różnica jest taka, że przy myśleniu lateralnym cały proces podlega stabilnej kontroli. Jeżeli myślenie lateralne decyduje się na chaos, jest to chaos z wyboru, a nie chaos spowodowany

brakiem wyboru. Przez cały czas odpowiedzialne za logikę partii umysłu czekają, by opracować i ostatecznie ocenić wszystkie nowe pomysły, które są generowane. Różnica pomiędzy myśleniem lateralnym a myśleniem wertykalnym polega na tym, że przy myśleniu wertykalnym logika kontroluje umysł, podczas gdy przy myśleniu lateralnym logika jest na usługach umysłu.

Czy człowiek posiada trwałą umiejętność myślenia, czy też dysponuje tylko tak dużymi zdolnościami, jakie chciał i umiał wykształcić? Jedyne garstka ludzi posiada naturalną skłonność do myślenia lateralnego, ale każdy może rozwinąć odpowiednią umiejętność, jeżeli z premedytacją się do tego zabierze. Ortodoksyjna edukacja zazwyczaj nie robi nic, by stymulować nawyki myślenia lateralnego, i zdecydowanie hamuje je potrzebą dostosowywania swoich sposobów postępowania do kolejnych okropności egzaminacyjnych.

Myślenie lateralne nie jest magiczną formułą, której w jednej chwili można się nauczyć i od tego czasu z pożytkiem ją stosować. Jest ono postawą i nawykiem umysłu. Różne opisane tu techniki mają za zadanie wywołać świadomość procesów myślenia lateralnego — nie stanowią one gotowego podręcznika do rozwiązywania problemów. Nie istnieje żadne nagłe przejście z wiary we wszechpotęgę myślenia wertykalnego na wiarę w użyteczność myślenia lateralnego. Myślenie lateralne to kwestia świadomości i praktyki — nie objawienia.