

**Эдвард де Боно  
Шесть шляп мышления**



# Эдвард де Боно

## Шесть шляп мышления

**Без долгих предисловий: короткое предисловие переводчика**

*Если наше дело – в шляпе,  
Если наше тело – в шляпе,  
Если даже мысли – в шляпе,  
Значит, в шляпе-то – вся суть!*

Помните, у Антуана де Сент-Экзюпери: еще ребенком он нарисовал огромного удава, проглотившего слона и мирно отдыхающего после столь сытного обеда? Мальчик показывал свой рисунок каждому новому знакомому, и взрослым и детям, чтобы отыскать среди них человека, способного его понять, родственную душу.

Отыскать такого человека среди взрослых ему так и не удалось. И это неудивительно. Хотя очень грустно.

Нарисованный Сент-Экзюпери удав, в утробе которого мирно почивал «съеденный» слон, внешне очень напоминал лежащую на столе шляпу, что и приводило людей взрослых к неверным умозаключениям.

Этот образ шляпы, которая на самом деле вовсе не шляпа, а нечто такое, под чем таятся слоны и вообще происходят самые удивительные вещи, остающиеся незаметными для окружающих, преследовал меня на протяжении всего периода работы над книгой Эдварда де Боно «Шесть шляп мышления».

Эти шляпы, огромные, как шкафы, и совершенно невидимые никому, кроме нас самих, напоминали мне прочную оболочку, внутри которой в тайниках нашего сознания кипят-варятся наши мысли-суждения-убеждения. Мне так и видится, как та или иная «мыслеварительная» шляпа закрывает каждого из нас целиком, превращая в нового человека, с новыми чертами характера и новым восприятием окружающего.

Не знаю, насколько мне удалось передать вам свои образные впечатления, но то, что книга сделает это несравненно лучше меня и надолго оставит след в вашем сознании, – не вызывает никаких сомнений. Она действительно заслуживает того, чтобы примерить предлагаемые ею мысле-шляпы каждому из нас.

*А. Захарченко*

### **Знакомство с автором**

Эдвард де Боно родился на Мальте, начал свое образование с обучения в колледже Св. Эдварда, продолжил его в Королевском университете Мальты и блестяще завершил в качестве именованного стипендиата Оксфордского университета, который он закончил с отличием по специальности «психология и физиология», получив почетную степень доктора медицинских наук. Сейчас он, кроме того, является доктором философии Кембриджского университета и регулярно получает приглашения прочесть курсы лекций в университетах Оксфорда, Лондона и Гарварда.

Доктор Эдвард де Боно широко известен как ведущий специалист в области

развития практических навыков мышления. Он ввел в науку понятие «латеральное мышление», которое впоследствии было занесено в Оксфордский словарь современного английского языка, и разработал систему научных методов по развитию в человеке способностей к активному творческому поиску – к «взвешенному мышлению», как он его называл.

Им написано сорок пять книг, переведенных на двадцать семь языков, сняты две научные киноленты для телевизионных программ. Он читал лекции в сорока пяти странах мира и выступал на крупнейших международных симпозиумах, а в 1989 году ему было предложено занять место председателя Комитета лауреатов Нобелевской премии. К разработанной им методике по развитию взвешенного мышления обращались ведущие промышленные корпорации, такие как IBM, NTT (Япония), Du Pont, Prudential, Shell, Eriksson, McKinseys, Ciba-Geigy, Ford и многие другие.

В настоящее время доктор де Боно руководит проведением в жизнь обширной специальной учебной программы, разработанной им для общеобразовательных учебных заведений и призванной способствовать развитию у детей навыков творческого мышления. Эта программа давно получила признание в официальных кругах и нашла самое широкое применение во многих странах мира.

Доктор де Боно является основателем Института исследовательских разработок по проблемам творчества и способностей к познанию (начал свою работу в 1969 году) и Международного форума творческих работников, объединившего в своих рядах представителей многих профессий и руководителей ведущих предприятий мировой индустрии. Помимо того, он учредил в Нью-Йорке Международное сообщество творческих работников, призванное помогать странам-членам ООН в разработке новых идей.

Предлагаемая вашему вниманию очередная работа доктора де Боно основывается на том, что сознание – это прежде всего система самоорганизующейся информации.

### **В мире шляп – в потоке мыслей**

Можно ли повысить результативность своего мышления?

В январе 1985 года журнал «Таймс» назвал Человеком года Питера Юберроута, благодаря которому Олимпийские игры в Лос-Анджелесе прошли с колоссальным успехом. Как правило, проведение мероприятий такого масштаба обходится их организаторам в сотни миллионов долларов. Но муниципальному фонду Лос-Анджелеса не пришлось вовсе «потратиться» на их организацию. Наоборот, Олимпиада-84 принесла городу более 250 миллионов долларов чистой прибыли! Необычайный успех Олимпийских игр во многом зависел от новых концепций и творческих идей, блестяще осуществленных на практике Питером Юберрутом.

Каким же образом оказалось возможным добиться этого удивительного результата? Как нужно подходить к рассмотрению подобных вопросов?

В интервью газете «Вашингтон Пост» 30 сентября 1984 года Питер Юберрут признался, что при выработке нового подхода к решению поставленной задачи он применял латеральное мышление.

Латеральное мышление – это метод, который я разработал много лет назад

специально для разрешения сложных проблем на основе нетрадиционного подхода к рассматриваемому вопросу, с мобилизацией скрытых в человеке творческих возможностей. Я написал об этом уже немало книг. Одна из них оказалась в руках Питера Юберроута, а за девять лет до проведения упомянутых Олимпийских игр Юберроут побывал на встрече, организованной Советом молодых руководителей, который пригласил меня поделиться со слушателями основами моей методики. Результат вам уже известен.

Можно привести сотни других примеров, демонстрирующих результативность метода взвешенного мышления. Мне бы не хотелось тратить время на их подробное рассмотрение. Я вижу свою задачу вовсе не в этом. Моя задача – разрабатывать подобные методики и предлагать их вниманию своих будущих последователей. А осваивать их и выбирать область их применения должны такие люди, как мистер Юберроут. Они и пополняют собой ряды талантливых предпринимателей, обеспечивая методу взвешенного мышления самое широкое распространение.

В способности *думать* заключена основа человеческой деятельности. Независимо от того, хорошо или плохо эта способность развита в каждом из нас, все мы регулярно испытываем неудовольствие достигнутыми нами в этой области результатами. Наверное, это общее свойство человека нормального уровня развития: каким бы он ни был, ему всегда хочется стать еще лучше. Как правило, только люди, полностью удовлетворенные своими мыслительными способностями, убеждены в том, что предназначение мышления заключается в доказательстве собственной правоты, что дает им лишний повод потешить свое самолюбие. Если мы склонны считать, что возможности мышления только этим и ограничиваются, значит, мы просто тешим себя иллюзиями о своем превосходстве в этой области. Мы искренне заблуждаемся, и не более того. Границы предназначения этого «подарка эволюции» простираются значительно шире, и понимание данного обстоятельства представляет собой одну из обязательных задач каждого человека.

Главная трудность, связанная с процессом мышления, состоит в преодолении беспорядочного, стихийного течения наших мыслей. Мы пытаемся охватить мыслями одновременно очень многое, если не все, – стараемся «объять необъятное». В каждую минуту в нашем сознании теснятся сомнения и переживания, логические построения и творческие замыслы, планы на будущее и воспоминания о минувшем. В этой круговерти скачущих мыслей нам так же сложно ориентироваться, как циркачу жонглировать мелькающими у него перед глазами разноцветными шарами и обручами. Но научиться и тому и другому – можно.

Усвоение простой идеи, которую я предлагаю вашему вниманию, позволит вам навести порядок в «кладовой своих мыслей», поможет «разложить их по полочкам» и предоставит возможность все делать размеренно, своевременно и в порядке строгой очередности. Только так можно отделить логику от эмоций, желаемое от действительного, фантазии «чистой воды» от «голых» фактов и реальных планов на будущее. В умении выбрать нужный подход к делу и состоит предлагаемая мной идея шести «мыслева-рительных» шляп.

Я специально использую этот термин, при одном упоминании о котором у меня перед глазами тут же возникает образ походного котелка, в котором что-то кипит и

варится и в котором точно так же «варились» бы и нужные нам мысли, как только мы надели бы его себе на голову. Но кто же решится надеть на голову походный котелок? Это было бы уж слишком! Нет, наши мысли должны вариться только в шляпе! Надевая одну из таких шляп, мы выбираем себе определенный тип мышления. И это понятно: в каждом котелке<sup>1</sup> «варятся» свои мысли. Как это происходит, мы непременно узнаем из соответствующих глав нашей книги.

Мы очень подробно ознакомимся с природой каждого типа мышления и научимся обеспечивать ему достойное применение.

Шесть мыслеварительных шляп позволят нам умело дирижировать оркестром своих мыслей, пока еще демонстрирующим неслаженную игру, дадут нам возможность управлять своим мышлением. Меняя шляпу, мы сможем придавать своим мыслям тот облик, который нам нужен. И наличие коллекции мыслеварительных шляп окажет нам при этом еще одну немаловажную помощь: при обсуждении любой темы весьма полезно суметь отвлечь людей от их привычного способа «варить свои мысли», или попросту – думать. Так они получают возможность по-иному взглянуть на обсуждаемую проблему.

Это очевидное удобство использования шести мыслеварительных шляп и составляет основную ценность моей идеи.

*Эдвард де Боно*

## **Глава 1** **МАГИЯ ПЕРЕВОПЛОЩЕНИЯ**

### **В позе мыслителя и думать сподручней**

Что до меня, я совершенно убежден в том, что один из двух подлинников роденовского «Мыслителя» находится в Буэнос-Айресе, на площади, расположенной перед зданием парламента. По крайней мере, в этом нас заверял экскурсовод, рассказывая о навсегда замершем в задумчивой позе творении, отлитом в бессмертной бронзе.

Но в качестве *факта* подобное утверждение можно считать ложным сразу по нескольким соображениям. Данная скульптура не может быть подлинником уже потому, что двух подлинников не бывает. Наверное, экскурсовод просто ошибся. И значит, подлинник не мог находиться напротив здания парламента. Экскурсовод ввел меня в заблуждение. Так для чего мне понадобилось останавливаться на том, что вовсе не заслуживает доверия как проверенный факт? Это необходимо по многим причинам.

Одну из них мы рассмотрим чуть позже, когда коснемся темы, посвященной искусству «общения» с фактами. Другая причина заключается в моем стремлении раззадорить тех, кто полагает, будто сами по себе факты имеют для человека более важное значение, нежели приносимая ими практическая польза. Третья причина – в том, что я хочу заставить читателя представить себе эту знаменитую фигуру

---

<sup>1</sup> Подумайте, кстати, в этой связи над тем, почему человеку пришло в голову, пусть даже в шутку, называть эту голову «котелком»? (*Здесь и далее примечания переводчика.*)

мыслителя – где бы она на самом деле ни находилась. Но основная причина заключается в том, что эта книга была написана в самолете, летящем из Лондона в Куала-Лумпур, что в Малайзии. Это, повторяю, – основная причина. Для меня. Просто потому, что я сам считаю ее – основной.

В любом случае, я использовал слова «я совершенно уверен», чтобы продемонстрировать мое состояние веры, а не какой-то там догматически установленный факт. Зачастую нам важно отметить не сам факт, а *тот путь, который проделывает наша мысль, прежде чем превратиться в уверенность*. Вот этому и посвящена данная книга.

Представьте себе фигуру известного всем нам роденовского «Мыслителя». Вспомните эту позу человека, застывшего в тяжелом раздумье, с головой, «возлежащей» на упертых в колени руках. Такая поза, как предполагается, присуща любому человеку, погруженному в глубокие размышления.

Может быть, в отношении позы человека, «рожающего» мысль, это и справедливо. Но если говорить о рождении и протекании самих мыслей, то я совершенно уверен, что этот процесс должен быть живым и подвижным, а не чем-то тяжелым, мучительно медленным и готовым в любую минуту оборваться и окончиться ничем.<sup>2</sup> Хотя традиционный образ человека мыслящего тоже может оказаться в чем-то полезным.

В противовес такому подходу к «делу» тибетские монахи сопровождали творение своих молитв вращением так называемых молитвенных колес – приведением в действие целой системы взаимосвязанных колес, на которых были начертаны священные тексты и письма. Вереница сменяющихся перед глазами священных текстов постепенно вводит читающего молитву в состояние легкого транса, или божественного экстаза. В идеале наблюдение за проходящей перед глазами бесконечной чередой священных текстов должно служить повышению концентрации сознания на свершении таинства – на творении молитвы. Но на деле, если система сообщающихся колес должным образом уравновешена, один человек способен удержать взглядом целую дюжину молитвенных колес – как жонглер, одновременно управляющийся на арене цирка с десятком шаров, – и в то же время продолжать думать о своих делах и заботах.

В традициях христианской молитвенной практики присутствует метод, весьма похожий на методику тибетских монахов: свершение молитвенных действий, даже если ваши мысли и чувства в этот момент настроены совсем на другое. В нужное время ваши внутренние переживания «догонят» ваши действия. Иными словами: «настройка тела» повлечет за собой «настройку духа». Это именно то, что я имею в виду, когда прошу вас войти в роль мыслителя.

Примите позу мыслителя. Сосредоточьтесь так же, как он. Отбросьте от себя все, что вам мешает. Мысленно сформулируйте задачу, которую вы хотите решить. Сохраняйте позу мыслителя. Очень скоро ваш мозг начнет «подыгрывать» вашим действиям – включится в роль, которую вы исполняете. И это неудивительно: *играя*

---

<sup>2</sup> Полную солидарность с автором выражает и Сальвадор Дали, признававшийся: «Более всего на свете я презираю Родена, который изваял этого Мыслителя. В такой позе не то что мыслить, даже гадить неудобно». Сальвадор Дали. Триумфальные скандалы. «Берегиня», Москва, 1993.

роль мыслителя, вы становитесь им на самом деле.<sup>3</sup>

В этой книге изложены разные роли, которые вы сможете сыграть.

## Глава 2 НАДЕНЬТЕ ШЛЯПУ – ДАЙТЕ ФОРМУ МЫСЛЯМ

### Поступок, достойный мужчины

Взгляните на любую фотографию сорокалетней давности. Что прежде всего бросается в глаза? Правильно: каждый мужчина на ней – в шляпе, женщина – в шляпке, а дети – в бескозырке или бойскаутской панаме! Газетные снимки того времени и старые кинофильмы с назойливостью рекламного ролика демонстрируют нам потрясающую распространенность этого головного убора.

Сегодня шляпа стала редкостью даже (или – особенно?) среди мужчин. Головные уборы теперь используются как часть униформы, указывающей на род занятий человека.

А ведь шляпа – это не просто бесполезный «довесок» к той или иной форме одежды, какой-нибудь никому не нужный, архаичный атрибут. Ничуть не бывало! Она уже сама по себе служит неким показателем принадлежности ее владельца к тому или иному кругу «обладателей шляп».<sup>4</sup>

Вы только вдумайтесь: о главе семьи, который следит за порядком в доме, можно сказать, что он носит шляпу «большого начальника» или «директора». Женщина-менеджер чаще всего ухитряется исполнять сразу две роли и носит по очереди то «директорский цилиндр», то «чепец домашней хозяйки».

Ношение каждого головного убора ко многому обязывает! Вот и миссис Тэтчер, бывший премьер-министр Англии, заявляла, что она привнесла в управление государством трезвую расчетливость политического деятеля и бережливость домашней хозяйки.

Но перейдем к делу – к концепции «мыслеварительной» шляпы. Или лучше – шляпы «мыслетворящей»? И то и другое как название слишком громоздко... Хорошо, пусть наша шляпа называется просто – «мысле-шляпа»! Ведь мы понимаем, что каждый из нас при этом имеет в виду. И это – главное: понимать друг друга. А как наши шляпы назвать или какими себе их представить – это не важно.<sup>5</sup> Лично я всегда

---

<sup>3</sup> В унисон рассуждениям автора звучит и следующая предлагаемая вашему вниманию мысль:

Вживаясь в мир воспринятых ролей,  
Ты душу маски делаешь своею.

*А. Захарченко*

<sup>4</sup> Или «шляпоносцев», как их предлагает именовать мой литературный редактор.

<sup>5</sup> Зато здесь важно отметить, что автор, перебирая свою коллекцию шляп, ориентируется на определенную идиому английского языка, которая используется в речи, когда говорится о каком бы то ни было изменении своей точки зрения. «Сменить шляпу» в таком понимании означает «изменить свое отношение к чему-либо»,

представлял себе мысле-шляпу как сбившийся набок ночной колпак, с кисточкой, похожий скорее на шутовской, с бубенчиками, но никак не на цилиндр, символизирующий в моем понимании чопорную самонадеянность, которая и является основным отличительным признаком глупости.

Зато любую такую шляпу всегда можно снять и надеть вместо нее новую! С этим у нас никаких проблем не возникнет. В любой момент каждый из нас по своему усмотрению может менять мысле-шляпы, меняя при этом и формируемый каждой из них образ наших мыслей.

Но прежде чем решиться сменить шляпу, необходимо к этому серьезно подготовиться. Осознанно водрузить на свою голову ту или иную мысле-шляпу – это поступок. Серьезный поступок!

В прежние времена, когда няня надевала свою шляпку, это служило показателем того, что она собирается вести детей на прогулку. Какие-нибудь другие пояснения при этом были излишни. «Поданный шляпой» сигнал говорил сам за себя. И когда полицейский надевает свою фуражку, его долг и обязанности обретают четкую определенность. И бритоголовые солдаты без головных уборов никогда не выглядят столь же решительно настроенными, столь же жутко воинственными и устрашающими, как их коллеги в форменных фуражках. А различие между ними – обратите внимание! – только в наличии соответствующего головного убора. Вот такая это важная вещь – шляпа!

Очень жаль, но в магазине вы не купите шляпу, предназначенную регулярно дарить вам гениальные идеи. Это очень серьезное упущение нашей промышленности. В Германии и Дании, правда, официально «введена в обращение» форменная ученическая шляпа, некое подобие школьной фуражки, призванной сообщать всем и каждому, что перед вами – будущий ученый муж. Наденешь такую шляпу на голову – и!.. Впрочем, ученость и умение шевелить мозгами – это, как правило, соевем не одно и то же. Ученые зачастую оказываются слишком заняты изучением чужих мыслей в ущерб производству на свет своих собственных. Ну что ж, случается и такое...

Но займемся-ка мы лучше рассмотрением практической полезности «шляпы настоящего мыслителя». Вот что говорит облик человека в такой шляпе:

- Не отвлекайте меня от дела. Вы разве не видите – я думаю!
- Всё, эту бодягу пора заканчивать! Хватит без толку болтать языком. Давайте-ка наденем наши мысле-шляпы и задумаемся над вопросом всерьез.
- Это необходимо решить немедленно. Где там ваша мыслеварительная шляпа? Надевайте ее и – к делу!
- Этот план никуда не годится. Нужно его пересмотреть. Наденьте свою рабочую мысле-шляпу.
- Вы дали мне время подумать. Вот я сижу и думаю. И чем меньше

---

что по большому счету можно воспринимать как «изменить свой образ мыслей».

Эдвард де Боно мастерски «обыграл» эту идиому и придал ей наглядное образное языковое воплощение, что подарило нам возможность получить в свое распоряжение целый набор необходимых для дальнейшей работы «мыслеварительных шляп».



вы мне при этом мешаете, тем лучше у меня это получается.

- Нет, так нам этот вопрос никогда не решить! Все, что мы до сих пор предлагали, напоминало судорожные метания из стороны в сторону в поисках выхода. Давайте-ка, господа, снимем с полки наши мыслеварительные шляпы.

При всем этом следует помнить, что «облачение в мысле-шляпу», как и сам факт размышления над чем бы то ни было, – это вовсе не попытка оправдать нашу бездеятельность, а, наоборот, способ повысить эффективность наших действий.

Когда эта мысль займет свое место в нашем сознании, мы можем двигаться дальше – к рассмотрению того, что представляет собой коллекция наших шляп и каким образом мы можем обеспечить ей достойное применение.

Надевание мыслеварительной шляпы призвано помочь нам обрести спокойное и бесстрастное состояние сознания, необходимое для любого типа мыслительной деятельности и являющееся чем-то большим, нежели просто ответной реакцией на сложившуюся ситуацию. Я думаю, каждый из тех, кто с уважением относится и к своему сознанию, и к мышлению, безусловно сумеет выделить пять минут в день на развитие в себе уникальной способности всесторонне обдумывать каждое свое решение, придавать своим мыслям вес и глубокое обоснование; одним словом – на воспитание в себе *взвешенного мышления*, как я буду его называть.

Я, повторяю, уверен, что ни для кого из нас это не составит большого труда. Но все зависит от того, считаете ли вы, что каждый из нас способен мыслить самостоятельно, или склонны полагать, будто все мы обречены бездумно использовать шаблонное мышление, устоявшиеся образцы которого были оформлены «задолго до нас».

Все это настолько важно, что мне бы хотелось подробнее остановиться на самом понятии *взвешенного мышления* и, в частности, на феномене сознательно выбираемого нами направления течения наших мыслей. Этот феномен является сутью концепции «мыслеварительных» шляп.

Существует тип мышления, которое пронизывает собой все наши поступки, которое присуще нам изначально, как дыхание, речь или способность перемещаться «на своих двоих». Пользуясь этим типом мышления, мы отвечаем на телефонные звонки, переходим через дорогу, занимаемся выполнением повседневных задач. Нам нет необходимости подолгу задумываться над каждым из этих дел. Мы выполняем их бессознательно, автоматически. Действительно, какая нам разница, с какой ноги начинать движение во время прогулки или в какой руке нести сумку? Особой развитости мышления для этого не потребуется. Чтобы справляться с такого рода проблемами, достаточно обладать минимумом сообразительности – неким типом мышления обыденного, проявляющего себя автоматически и выступающего в роли закономерной ответной реакции на любое требование обстоятельств. Оно служит постоянным фоновым сопровождением нашей обыденной умственной деятельности – готовое ответить на любой призыв извне и не сконцентрированное ни на чем определенном. Наличие этого фонового, или реактивного, мышления и дает нам возможность заниматься подавляющим большинством повседневных дел.

Но есть и другой тип мышления, который отличается большей широтой

возможностей, большей усложненностью подхода к делу и который «включается» нами в работу не так часто, но непременно осознанно и только в те моменты, когда это становится необходимым. Это – взвешенное мышление, то есть такой подход к делу, который основывается на осознанном, волевом направлении нами потока своих мыслей в нужное русло – на решение тех или иных конкретных задач.

Помимо желанных побед над обыденными трудностями взвешенное мышление способствует более качественному осуществлению нами любых повседневных занятий. Казалось бы, вот хорошо, задействуй его почаще и наслаждайся себе лаврами победителя!

По сути – все верно, хотя и не так просто. Здесь, как и во всем остальном, необходимо наличие определенных навыков и умение добиваться поставленной цели. Пробежаться по парку способен любой, но только легкоатлет ставит перед собой далеко идущие цели и упорно тренируется ради их достижения. Он-то и добивается заслуженного успеха.

Но трудности на пути к достижению цели начинаются значительно раньше – к примеру, с того, что не существует «в народе» всеми признанного сигнала, указывающего на то, что настало время отойти от привычного течения жизни и «включить в работу» взвешенный тип мышления. Роль такого «сигнала», который мы можем подать себе и другим, и призвана выполнять «надетая» на нас мыслеварительная шляпа.

Давайте яснее представим себе различие между реактивным и взвешенным типом мышления.

Когда вы ведете машину, вам нужно выбрать соответствующую полосу движения на проезжей части дороги и двигаться по ней, не выезжая на полосу со встречным движением. При этом время от времени вам предстоит выполнять те или иные достаточно простые и ситуативно оправданные действия, необходимые для безопасного движения. В каждую конкретную минуту вы обнаруживаете «посланное вам» препятствием предупреждение и соответствующим образом на него реагируете.

В этом отражена вся суть реактивного мышления. Оно очень напоминает вождение машины: видишь посланное тебе предупреждение, понимаешь, что от тебя в ответ требуется, и соответственным образом реагируешь на сигнал.

Все очень логично, все очень просто. За исключением одного обстоятельства: вы лишены возможности заблаговременно составить подробный перечень действий, которые вам надлежит совершить на пути по намеченному маршруту. То есть у вас нет возможности составить предварительный перечень своих поступков на будущее – такую *карту маршрута* по пересеченным линиям своей судьбы, которую я называю *картой своего отношения к ситуации*.

В составлении подобной карты вам придется прибегнуть к другому типу мышления, наделяющему вас способностью реалистично и бесстрастно нанести твердой рукой все особенности предстоящего мероприятия. Чтобы это проделать, необходимы уже иные черты характера, иная «широта взглядов», способная предоставить вам возможность «заглянуть за горизонты очевидного» и даруемая человеку, обладающему железной логикой суждений и трезвым рассудком. Оперирование такими категориями мышления, согласитесь, в корне отличается от

простого реагирования на мелькающие перед глазами дорожные знаки.

Поясним различие этих двух типов мышления на следующем примере.

Представьте, что вы пытаетесь одержать победу в каком-нибудь споре. Вы выдвигаете свои аргументы и предлагаете собеседнику убедительные доводы для обоснования своей точки зрения. Но он вас, кажется, даже не слышит! Впрочем, и вы прислушиваетесь к его доводам только затем, чтобы выявить слабые места в занимаемой им позиции и, выждав удобный момент, нанести ему решительный удар и серией неопровержимых доказательств сломить его бессмысленное сопротивление. Но и противник ваш вовсе не дремлет. О-о! он тоже вовсе не промах! Тот еще спорщик!

Своей словесной атакой он то и дело вынуждает вас уходить в глубокую оборону. Так вы и препираетесь, будто умелые фехтовальщики, поочередно отвечая серией защитных блоков на очередной дерзкий выпад противника. Все очень логично и закономерно – все вполне предсказуемо.<sup>6</sup>

А теперь рассмотрим процедуру составления предметной карты.

Я руковожу проведением в жизнь обширной учебной программы, направленной на развитие у детей навыков творческого мышления. Программа называется «Комплексные исследования природы мыслительного процесса». Несмотря на столь сложное название, основа программы очень проста, и в настоящее время по ней уже учатся несколько миллионов школьников как в Америке, так и за ее пределами.

Первый урок у нас называется «Знакомство с ПЛЮМИНОМ», а само название ПЛЮМИН означает «Плюсы – Минусы – Интересно». Для нашей программы это знакомство имеет существенное значение. И вот почему: вместо того чтобы просто реагировать на требования обстоятельств, ребенок рисует карту своего отношения к ситуации. Делает он это следующим образом: вначале отмечает положительные стороны рассматриваемого вопроса, записывает все, что при этом приходит ему в голову, и ставит «плюсы» напротив каждого отмеченного пункта момента – выносит ему свою оценку. После этого он описывает отрицательные стороны вопроса, «выставляет» им «минусы» и в заключение приступает к оценке тех явлений, которые имеет смысл для себя подчеркнуть, но которые нельзя безоговорочно отнести ни к положительным моментам – «плюсам», ни к отрицательным – «минусам». Такие пункты получают оценку «интересно». После этого карту своего отношения к ситуации, или «Карту ПЛЮМИН», можно считать составленной. А когда у человека имеется карта, ему остается только сверить по ней намеченный маршрут.

Одна девочка очень точно выразила эту мысль. Она сказала: «Раньше мне казалось, что составлять карты, отражающие твоё отношение к ситуации, просто глупо, бессмысленно: ведь я и так знаю, что мне нужно делать. Но, выполнив упражнение ПЛЮМИН, я обнаружила, что у меня в голове все как будто прояснилось, стало на свои места из-за того, что я выразила свои мысли на бумаге».

К этому мне хотелось добавить только одно: важно не просто уметь управлять своим вниманием, но и знать механизм этого управления.

---

<sup>6</sup> Как условный рефлекс у собаки И. П. Павлова: вспыхнула красная лампочка – ну, наконец-то! сейчас принесут поесть! – незамедлительно выделяем желудочный сок. Чем не проявление фонового мышления, доведенного до абсолютного автоматизма? Переводчик воспринимает его именно так. А как вы, читатель?

В одной из сиднейских школ Австралии все тридцать одноклассников единогласно высказались в пользу сделанного им в качестве эксперимента предложения выплачивать каждому школьнику по 5 долларов в неделю за то, что они ходят в школу. Вам это может показаться странным, но – факт: после выполнения упражнения ПЛЮМИН и без всякого влияния со стороны учителя двадцать девять учеников переменили свое решение, расценив свое прежнее желание как «непродуманное».

Один мой знакомый предприниматель, потративший несколько месяцев на ведение споров с крупной нефтяной компанией, во время очередной встречи попросил каждого из участников выполнить упражнение ПЛЮМИН. Позже он мне рассказывал, что благодаря составлению карты проблему удалось решить за двадцать минут.

Подобных примеров я мог бы привести множество. Женщина, вопреки настроениям всей семьи сгоравшая от желания переехать из Калифорнии в Аризону, вместе со своими двумя сыновьями выполнила упражнение ПЛЮМИН. По окончании составления карты своего отношения к ситуации ее настроение полностью переменялось, и переезд на новое место жительства был отменен. Изобретатель летательного аппарата, приводимого в действие мускульной силой, Пол Маккриди столкнулся с серьезной бюрократической проблемой, которую он никак не мог разрешить. Сын предложил ему проделать упражнение ПЛЮМИН, и составление карты помогло изобретателю определить направление дальнейших действий.

Я мог бы продолжить перечень подобных примеров; не уверен только, что в этом есть какая-то необходимость. Я такой необходимости не вижу. Надеюсь, вы – тоже.

А вот что для нас действительно важно отметить, так это то обстоятельство, что мышление, используемое нами для составления подобных карт, требует от человека определенной концентрации внимания, определенного сознательного настроя. Мышление же, привычное нам так же, как ходьба, способность к выражению мыслей или дыхание, в этом не нуждается. И вообще, реактивное мышление получает возможность «проявить себя», только когда у нас возникает необходимость «применить его в дело», то есть когда у нас появляется повод для оказания сопротивления объективным обстоятельствам.

Такая «непритязательность» реактивного мышления обрекает его на явное невнимание со стороны некоторых исследователей, пытающихся и вовсе отказать ему в существовании и утверждающих, будто единственно присущий человеку образ мыслей – это мышление критическое. В массовом сознании укоренилось нелепое убеждение, основанное на заблуждениях великих мыслителей Древней Греции, будто способность к мышлению основывается на взаимном обмене мнениями и находит свое воплощение в диалектическом споре. Подобные утверждения принесли огромный вред западному представлению о самой природе мышления.

Мы с вами уже видели, на что похожа принятая на Западе манера обмениваться мыслями, напоминающая скорее обмен словесными ударами, направленными «не в бровь, а в глаз». Нисколько не лучше обстоит дело и с общепринятыми методиками развития творческого мышления – настолько несовершенными, как будто их «отцы-производители» специально старались оставить в стороне все сколько-нибудь разумное и продуктивное.

Как бы то ни было, реактивное мышление прекрасно подходит для непосредственного реагирования на то, что в данный момент находится перед вами, но совсем не годится для долгосрочного планирования.

Возьмем, к примеру, процедуру обретения знаний в процессе школьного обучения. Реакция школьника направлена исключительно на то, что в данную минуту требует его непосредственного участия: усвоение нового материала, ответ на вопрос учителя, просмотр учебного кинофильма и т. д. Его восприятие несет на себе печать ситуативной обусловленности, способствуя развитию немедленного, реактивного мышления. И нужно еще добиться того, чтобы оно получило необходимое развитие!

Но сразу же после школьной скамьи молодому человеку придется уже не просто реагировать на сиюминутные требования ситуации, отвечая «ударом на удар», если выразаться пользуясь принятой нами терминологией; от него потребуются умение проявить инициативу, способность к самостоятельным действиям, к планированию своего времени и своих финансовых затрат. Эти качества отнюдь не являются производной от фонового или реактивного типов мышления.

Для обозначения рассматриваемого нами типа мышления я решил предложить термин мышление «оперативное», то есть позволяющее его обладателю производить какие бы то ни было необходимые, достаточно сложные операции, рассчитывать, как свойственно хорошему шахматисту, свои действия на несколько ходов вперед. Для меня в этом названии сливаются воедино два понятия: «деятельность» – как способность мозга к активной работе, и «оперирование» – то есть использование в этой работе сознания имеющегося в нашем распоряжении инструментария – накопленных знаний, навыков, жизненного опыта. В моем понимании такие качества мышления, как «оперативность», «активность», «способность к действию», очень близки по смыслу понятию «грамотность», или «приобщенность к грамоте, к культурному развитию».

Я не зря так подробно останавливаюсь на этом вопросе, поскольку питаю твердую уверенность в том, что к воспитанию этих качеств нашего сознания следует подходить с такой же настойчивостью и методичностью, с какой мы нагружаем себя багажом общеобразовательных знаний. А то, что искусству направить течение мысли в необходимое русло научиться вполне возможно, доказало применение нашей специализированной учебной программы, направленной на развитие у детей навыков творческого мышления.

Эта программа учит человека *думать* – то есть использовать свои мозги по их прямому назначению.

Если мы полны намерений не просто реагировать на то, что возникает у нас на пути, но подходить к решению связанных с этим задач творчески, стараясь добиться наилучших результатов, то мы должны отыскать способ управления нашим вниманием. Одним из способов, используемых в нашей программе развития навыков творческого мышления, является метод составления карты нашего отношения к ситуации, или оценочная методика «плюсов-минусов» – ПЛЮМИН. Ее мы уже рассматривали. А теперь мы рассмотрим еще один способ.

Когда печатают цветную фотографию, скажем, в журнале, или, как мы уже начали именовать документы, которые мы заполняем-составляем-печатаем, – *карту*, цвета на ее поверхность наносят поочередно: сначала – один, затем – второй, третий, и так

далее – до тех пор, пока наша карта не обретет запланированное цветовое оформление. Этот момент постепенного изменения цветовой окраски безликой прежде поверхности имеет для нас с вами большое значение: именно так прежде бесцветная, серая мысль благодаря нашему сознательному на нее воздействию будет напитывать себя яркими, сочными – достойными нас с вами цветами.

Вот и каждой из шести наших мыслеверительных шляп соответствует свой собственный, индивидуальный цвет, делающий ее легко различимой среди всех остальных и наделяющий ее характерными, присущими лишь ей одной чертами и качествами. Иными словами, цветовое различие делает каждую мысле-шляпу особенной, неповторимой – личностью! Общение же с Личностью, как известно, накладывает отпечаток и на того, кто с ней общается.

В «общении» с мысле-шляпами дело обстоит точно так же. Именно на этом и строится мой расчет. Это и есть тот способ, благодаря которому мы с вами добьемся *управления нашим вниманием*. Таким образом, вопрос для нас заключается не только в том, чтобы надеть на себя мыслеварительную шляпу; не менее важно и то, какой расцветки шляпу мы собираемся надевать.

### Глава 3 НАМЕРЕНИЯ И СВЕРШЕНИЯ

#### Чего нам пожелать и как того добиться

Здесь я хочу обратиться к различию между намерением и его осуществлением, поскольку слишком многие люди имеют об этом весьма смутное представление.

Если вы выполните все действия, присущие человеку, «рождающему мысль», и, в первую очередь, наденете мыслеварительную шляпу, тогда – никуда вам от этого не уйти – вы непременно станете человеком активно мыслящим. Ваш образ мыслей обречен соответствовать вашим действиям. Персонаж, которым вы себя *представляете*, займет свое место в *реальной жизни*.<sup>7</sup>

Если у вас было намерение научиться думать, примите наши поздравления: у вас появилась для этого реальная возможность.

Многие попытаются – и совершенно напрасно – отметить абсурдность такого высказывания. Это значит, заметят они, что, если вы захотите стать штангистом, этого намерения будет достаточно, чтобы поднять штангу? Если у вас появилось стремление стать шахматистом, этого желания достаточно, чтобы «созидать на доске» комбинации, достойные великого комбинатора?<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Оно и неудивительно:

Чей образ на себя мы примеряем,  
С той гаммой черт роднимся мы душой.

А. Захарченко

<sup>8</sup> Наверняка имеется в виду не Остап Бендер (*непреодолимая уверенность* перев.).

Ответ на эти вопросы мы дадим отрицательный, потому что в перечисленных случаях род занятий требует соответствующей подготовки – обретения специальных навыков и знаний.

Но если у вас *есть* намерение стать поваром и вы выполняете все необходимые указания, то вы сумеете продемонстрировать вполне сносные результаты. Вы не превратитесь за одну ночь в Эскофьера, этого кудесника кулинарного искусства, но вы постепенно станете поваром, гораздо лучшим, нежели тот, у которого нет стремления к совершенствованию своих навыков и кто не предпринял соответствующих этому стремлению шагов.

Здесь важно помнить, что одного намерения зачастую недостаточно; гораздо чаще возникает необходимость совершить те или иные конкретные действия, направленные на достижение цели. Вот и тибетцу недостаточно одного лишь намерения отправить молитву: согласно установленному ритуалу, он еще должен приводить в движение систему молитвенных колес.

Так и для того, чтобы стать человеком мыслящим, еще не достаточно считать себя великим мыслителем. Такой подход к делу *прямо противоречит* всему, что я имею в виду. Ведь если вы уже сейчас склонны считать себя мыслителем, то вам, собственно, уже практически ничего не остается и делать: к чему? Ведь вы уже удовлетворены своим предполагаемым мастерством!

Однажды я попросил группу весьма образованных молодых американцев – аспирантов и кандидатов наук – оценить свои мыслительные способности по десятибалльной системе. К моему удивлению, средняя выставленная ими себе оценка получилась восемь баллов. Представляете, как ограничены их возможности дальнейшего внутреннего роста, если каждый из них оценивал уровень развития своего мышления настолько – практически предельно – высоко!

Справедливости ради следует признать, что многие из этой аудитории, вполне вероятно, просто неправильно восприняли мой вопрос. Они сознавали, что всегда входили в число лучших учеников школы, а затем и университета, и таким образом оценка «восемь баллов» была «всего лишь» скромным отражением их уровня развития.<sup>9</sup> Я же рассчитывал выяснить их субъективное мнение о самих себе, а не сопоставительную оценку в сравнении с окружающими. Такой оценки я от них не услышал. И это неудивительно: во-первых, люди склонны оценивать себя именно в сопоставлении с другими людьми, а во-вторых, они чаще всего предпочитают довольствоваться подаренными им природой умственными способностями, не осознавая, что их возможности можно расширить.

А добиться этого можно. И первым шагом на этом пути является *намерение* научиться думать.

Наличие у человека такого намерения тем более важно, что уже само по себе это большая редкость. Мне кажется, я ни разу встречал человека, который действительно хотел бы научиться думать. Ничего удивительного в этом нет, особенно если принять

---

<sup>9</sup> В системе западного обучения знания студентов и школьников зачастую оцениваются по десятибалльной шкале, в отличие от пятибалльной, принятой в школьных учебных заведениях России и ближнего зарубежья.

во внимание то, о чем было написано выше. Кроме того, намерение научиться думать является определенного рода признанием, что в данный момент вы таковыми способностями не обладаете. А где вы встречали человека, готового в этом признаться? Ведь сообразительность, как секс или юмор, – это области, в которых – известное дело! – каждый почитает себя знатоком!

Когда д-р Луис Альберто Мачадо впервые выступил с предложением основать при кабинете министров Венесуэлы специальное Управление по обеспечению общего развития и назначить его руководителем этого отдела,<sup>10</sup> его предложение вызвало в правительственных кругах бурю смеха, шуток и критических замечаний. Но Мачадо оставался совершенно серьезен. Он проявил недюжинную настойчивость и добился того, что 106 000 учителей прошли курс переподготовки по расширенной программе интеллектуального развития. Сейчас, в соответствии с действующим в Венесуэле законодательством, каждому школьнику надлежит в обязательном порядке по два часа в неделю в рамках общеобразовательной школьной программы целенаправленно заниматься развитием навыков мышления. Уроки так и называются «учимся думать». Ученики, как их учителя и родители, знают, что это такое.

Навыки действенного мышления, которыми овладевают школьники, имеют для будущей жизни подростков чрезвычайно большое значение. Но я хочу прежде всего обратить ваше внимание на саму мысль о возможности – и необходимости! – развития мыслительных способностей.

Обычное восприятие ребенка в оценке самого себя как «умного» или «неумного» зависит от того, насколько он успевает в школе и какую реакцию вызывают его успехи у родителей и учителей. Вынесенная «обществом» оценка умственных способностей имеет для ребенка колоссальное значение. Она укореняется в его сознании подобно железной уверенности в том, что он «длинный, как жердь» или, наоборот, «коротышка», «лопоухий» или «конопатый». И выкорчевать эту уверенность из нашего сознания очень сложно. Но можно. И достигается это *изменением восприятия самого себя и изменением образа своих мыслей.*

Научиться думать – значит в корне изменить свое восприятие. Это значит – развить в себе умение изменяться самому в соответствии с требованиями ситуации и изменять настрой своих мыслей. Вы можете повысить свою способность «работать мозгами» точно так же, как добиться больших успехов в игре в футбол или в освоении тайн кулинарного искусства.

Венесуэльские школьники, к примеру, отлично знают, что они *могут заставить себя захотеть* подумать о чем-то и у них появится несколько идей. Для этого у них имеется специальная система тренировки ума.

Метод использования мыслеварительных шляп, описанный в этой книге, является одним из способов пробудить у читателя желание *научиться думать.*

Быть человеком мыслящим<sup>11</sup> вовсе не означает быть всегда правым. Мало того:

---

<sup>10</sup> Сам Мачадо именовал свою должность – Minister for the Development of Intelligence, что можно передать на русском языке как «Министр Повышения умственного развития».

<sup>11</sup> То есть полностью соответствовать основной характерной особенности своего биологического вида Homo sapiens – «Человек разумный».



любой ощущающий себя всегда правым, скорее всего, обречен демонстрировать именно свое скудоумие, проявляющееся в надменности, холодном высокомерии в обращении с окружающими и неспособности ни на шаг отойти от избитых штампов.

Быть человеком больших мыслительных способностей вовсе не значит отличаться остроумием. Это качество ума не подразумевает у вас и наличия способности щелкать как орехи всякие хитроумные задачки – той способности, которой обычно ждут от меня окружающие.

Быть человеком мыслящим означает прежде всего обладать осознанным стремлением «порождать на свет качественно полноценную мысль». И обрести это стремление значительно проще, чем стать хорошим игроком в гольф, теннисистом или музыкантом: это не требует никакой дополнительной экипировки.

Таким образом, *намерение* кем-либо стать – это уже первый шаг к своему становлению.

Это одновременно и легко, и сложно. Вас удивляет такая двойственность ответа? А вы освежите в памяти примеры дзэн-буддийских задач, которые легко сформулировать, но нелегко выполнить.

Вот и с обретением умения мыслить тоже все не так просто. Потому я и обратился к образам шести мыслеварительных шляп, чтобы облегчить всем нам восприятие сложных вопросов.

Рассмотрением таких вопросов давайте сейчас и займемся.

Действительно ли, если мы наморщим лоб, То за этим последует какой-то результат? «Да», – будет ответ, если мы делаем это осознанно, *намеренно*, и «нет» – если это происходит непроизвольно, без участия наших волевых усилий.

Как это ни покажется удивительным, но на психологическом уровне такой подход полностью себя оправдывает. Существует множество данных, подтверждающих тот малопостижимый нашим разумом факт, что даже если вы просто изобразите на лице улыбку, то у вас ощутимо улучшится настроение. Люди отвечают на искусственные, заученные улыбки рекламных моделей, словно их улыбки естественные, настоящие. Условный образ воспринимается нами как реальность – маска становится лицом.

На более фундаментальном уровне, если вы хотите научиться искусству слушать – и слышать – своего собеседника, старайтесь в ходе беседы меньше говорить сами и больше внимания уделять его словам, пропуская их через свое сознание. Таким образом вы снова придете к тому же результату – к процессу совершенствования образа своих мыслей. Даже дети школьного возраста, прежде отличавшиеся раздражительностью, по мере прохождения курса обучения рациональному мышлению становились менее вспыльчивыми, поскольку у них пропадала «благоприобретенная» внутренняя потребность в моментальной шаблонной реакции.

Я же предлагаю вам еще более действенный способ претворения в жизнь ваших намерений – способ, основанный на условном использовании шести мыслеварительных шляп.

---

Хотя с другой стороны, может быть, человек потому и поторопился охарактеризовать себя «разумным», чтобы тем самым изначально откеститься от всего неразумного, что ему суждено сотворить.

## Глава 4 ВХОЖДЕНИЕ В РОЛЬ

### Отпустите свое «Я» отдохнуть от ваших проблем

Люди нисколько не стремятся ущемить себя в желании «повалить дурака», пока всем совершенно понятно, что они просто исполняют общедоступную роль. Активные участники этого «мероприятия» даже испытывают своеобразную гордость оттого, что могут позволить себе поломать комедию и выставить себя откровенными болванами. В наше время такое поведение все чаще становится показателем меры достигнутого в жизни успеха или актерского мастерства. Роль определена, я ее исполнитель и главный режиссер этого действия; прошу не скупиться на аплодисменты!

Одна из рассматриваемых дзэн-буддизмом проблем состоит, в частности, в том, что чем настойчивее внутреннее сознание верующего стремится прервать все связи с окружающей действительностью, тем больших усилий от него при этом требуется.

Так и в актерской жизни: чаще всего от артиста требуется оставить свое «Я» за сценой и вжиться в роль своего персонажа. Актер, воплощающий на подмостках конкретный образ, старается максимально перевоплотиться в облик своего героя и в идеале пытается даже мыслить присущими ему категориями – старается примерить на себя его шляпу, если уж говорить принятым нами образным языком. И пока он таким образом трудится, пока живет проблемами своего сценического образа, его собственное «Я» отдыхает за сценой – «находится в отпуске».

Игра в «кого-нибудь» также позволяет нашему «Я» выйти за горизонты обычного сознания – за рамки, в которых оно пребывает, как фотокарточка у нас на столе.

Зачастую в обыденной жизни актеры отличаются большой застенчивостью; в этом случае роль дает им возможность реализовать свой потенциал – дарит им «магический плащ» перевоплощения. В той же обыденной жизни нас отнюдь не прельщает перспектива прослыть безнадежным глупцом, скоморохом или клоуном... А вот выступая под маской шута, когда она всем хорошо заметна, а роль ваша понятна и изначально дарит «прощение» каждой вашей «актерской» шалости, мы можем позволить себе исполнять подобную роль самозабвенно, получая удовольствие от своего актерского мастерства и не причиняя ущерб своему общественному положению. Да оно и не может пострадать: слыть талантливым актером престижно.

Зрителю же, как правило, совершенно безразлично, что представляет собой актер в реальной жизни – мыслитель он по складу своего характера или совсем даже наоборот; зрителю важно только одно: насколько талантливо актер исполняет взятую на себя роль, насколько он сумел «вжиться» в образ своего сценического героя, насколько плотно маска сценического персонажа срослась с его собственным лицом. А при таком восприятии на сцене перед «критическим взглядом» зрителя «живет» уже не актер, а «возвращенный им к жизни» сценический персонаж. Это он, персонаж, проделывает у нас на глазах то, что проделывает, и ответственность за все проделки лежит только на нем, но никак не на актере. Маска заранее принимает на себя всю «вину за содеянное» тем, кто ее наденет.

А вот без маски наше «Я» рискует вызвать весь шквал неудовольствия окружающих только на нас самих. Именно поэтому многие из тех, кто сумел – пусть на уровне подсознания – найти правильную оценку нашей способности к перевоплощению, с неиссякающей настойчивостью обращаются к магии масок – к набору мыслеварительных шляп, как мы условились именовать эту деталь нашего «туалета».

К примеру, люди несдержанные на слово, разнузданные, вздорные, когда испытывают необходимость «выпустить пар», неизменно стараются «заполучить для себя» роль заядлого спорщика или бескомпромиссного борца за отстаивание чего-нибудь поправленного или кем-нибудь притесняемого. Это объясняется тем, что хотя в обыденной жизни проявление открытой недоброжелательности всячески порицается, случаются ситуации, когда выражение критики становится необходимым, и тогда роль спорщика, или точнее – «самозабвенного радетеля от имени всех остальных», становится не только уместной, но и вполне достойной нашего одобрения. Вздорный человек получает возможность проявить свою «вздорность» в позе благородного защитника, борца, неутомимого отстаивателя общественных интересов и – кого мы там еще забыли?

Этой традиционной роли завязанного спорщика соответствует черная мыслеварительная шляпа, «принцип воздействия» которой будет описан ниже. Всего же в «репертуаре» обычного человека насчитывается шесть подобных, легко различимых ролей, и для удобства исполнения каждой из них предназначается своя мысле-шляпа.

Мы уже говорили о том, насколько важно для каждого из нас научиться думать. Первым шагом на пути к овладению этим искусством является освоение роли человека думающего. Это роль глобальная, всеобъемлющая, сопровождающая каждый наш шаг по жизненному пути. Без ее освоения, без осмысленного восприятия всего, что мы делаем, нам ничего не добиться.

Но мы можем значительно упростить процесс овладения набором этих жизненно важных навыков, поделив сложную для исполнения роль человека мыслящего на несколько составных частей. Пусть эти составные части станут в нашем понимании набором эпизодических ролей, напоминающих те легко различимые, характерные образы, которые безошибочно определяются нами в хорошо поставленной пантомиме, телесериале или традиционном вестерне. С наибольшей отчетливостью, так сказать – «в чистом виде», такие характерные персонажи присутствуют в японском театре кабуки, где стилизация каждой роли достигает своего крайнего выражения.

Образ колдуньи в такой пантомиме способен распознать каждый. Она строит всевозможные козни, провоцирует возникновение всяческих бедствий, несчастий – то есть добросовестнейшим образом «творит зло», как и положено вести себя по сценарию нечистой силы. А публика – по тому же запрограммированному для нее «сценарию» – соответствующим образом реагирует на происки «мерзавки».

Затем на сцене появляется благородный принц, олицетворяющий собой силы Добра. Образ «пожилой дамы» в такой постановке обычно символизирует милосердие и человеколюбие. Все «действующие лица» легко распознаваемы, и действия каждого персонажа в сценическом плане абсолютно оправданы. Но при этом – что характерно и

само по себе очень символично – роль принца исполняется девушкой, а роль дамы – мужчиной. В этом заключается глубокий смысл, поскольку в конечном итоге вся постановка отвечает строго определенной задаче: каждый сценический образ должен продемонстрировать собой максимальный отрыв от реальности и символизировать некую конкретную идею в ее чистом виде.

Рольевые установки, свойственные каждому из нас в повседневной жизни, – роль родителя, супруга, студента или рабочего – говорят сами за себя. В рассмотренном же сценическом действии роли исполнителей призваны отразить взаимодействие неких сил, которым ради наглядности и упрощенного восприятия зрителем придается человеческий облик.

Таким образом, чем больше в роли оторванности от реалий окружающего мира, чем сильнее проявляется в ней игровой момент и символичность содержания, тем проще она распознается на сцене и телеэкране. В этом секрет популярности большинства американских телесериалов, и именно поэтому выносимые на экран образы многих героев вызывают у нас такую симпатию.

Но это если говорить об особенностях сценического искусства; а в нашем с вами мире реальных мыслей и реальных перевоплощений роль человека думающего требует своего исполнения на протяжении всей нашей жизни, хотя и может распадаться на шесть отдельных, эпизодических ролей, каждая из которых должна быть осуществлена в маске-шляпе соответствующего цвета, «под музыку» навеваемого – только ею образа мыслей.

Но здесь уже все просто. Вы выбираете, какую из шести шляп нужно надеть в данный момент. Вы ее надеваете и исполняете «соответствующую шляпе» роль. Вы должны постараться сыграть свою роль как можно лучше: вы ведь помните, что вас оценивают не за то, что вы играете, а по тому, как вы исполняете свою роль. Вы уж постарайтесь не прослыть никудышным актером, а надевая на вас маска-шляпа полностью предохранит ваше «Я» от падения в глазах окружающих. Об этом не думайте; наслаждайтесь игрой.

Со сменой своих мыслеварительных шляп вы неизбежно будете воспринимать и новый сценарий поведения, «написанный» исключительно для этого воспринятого вами образа. Каждая роль должна распознаваться зрителями без всякой ошибки. Сами роли должны отличаться одна от другой столь же ощутимо, как образ колдуньи и принца в сценическом действии театра кабуки. Вам, конечно, предстоит поработать значительно больше любого артиста: ведь вам надлежит заменить собой целую труппу актеров, выступая то в роли одного из них, то в роли другого. Зато поочередно меняя свои мысле-шляпы, вы сорвете гром аплодисментов, предназначавшийся всему актерскому коллективу. Да еще попутно измените свой характер, научитесь думать, активно управляя течением своих мыслей, и действовать в полном соответствии с требованиями ситуации.

Такое умение управлять течением своих мыслей составляет основу *картографического* типа мышления.

Помните, мы с вами рассматривали общие принципы составления *карты своего отношения к ситуации*? Помните? Это хорошо. Но здесь я бы хотел акцентировать ваше внимание на самом процессе цветной печати, когда каждый отдельный цвет,

накладываясь на определенную основу, дает в итоге цельное изображение.

Вот и каждая из наших мыслеварительных шляп имеет свой собственный цвет, который можно использовать для создания карты, максимально приближенной в своей цветовой гамме к реальным условиям жизни.

Описание особенностей каждой из шести мыслеварительных шляп приводится ниже. Эти шляпы и роли, в них исполняемые, должны в максимальной степени, насколько это возможно, отличаться друг от друга. И это понятно: красная шляпа, к примеру, принципиально отличается от белой; к какому костюму наденешь белую шляпу, в том в сочетании со шляпой красной будешь выглядеть как... В общем, не подходят они друг другу. Как, скажем, желтая шляпа и черная. Не подходят они, и все! Так и роль, написанная для исполнения в синей шляпе, в корне отличается от роли, которую надлежит играть в шляпе цвета зеленой травы.

Играть комедию – это одно, а трагедию – совсем другое. Когда вы наряжаетесь в платье шута, то вы и играете шута; мудрец в колпаке с бубенцами выглядит обиженным судьбой. Если же вы выбрали костюм злодея, не нужно в нем предпринимать усиленных попыток сотворить добро: это будет выглядеть, по меньшей мере, подозрительно. Не нужно поэтому все роли смешивать воедино, как будто у нас не хватает реквизита. Получите удовольствие от исполнения *разных* ролей.

Думайте только о том, чтобы как следует настроиться и войти в образ.<sup>12</sup> Как только у вас это получится, ваш образ мыслей будет направляться уже не вашим сознанием, а логикой исполняемой вами роли. Так и появляется на свет образ, определяемый шляпой мышления. Так находит свое воплощение в реальной жизни и составленная вами *карта* вашего отношения к условиям ситуации.

По окончании же действия и по достижении вами ожидаемых результатов ваше сознание снова получит возможность выбирать для себя наиболее приемлемый взгляд на вещи.

## **Глава 5** **«ЧЕРНАЯ ЖЕЛЧЬ» И ПРОЧАЯ НЕЧИСТЬ, ТАЯЩАЯСЯ В НЕДРАХ НАШЕГО** **ОРГАНИЗМА**

Эта глава предназначена для тех, кто еще не обрел уверенность в пользе применения мыслеварительных шляп; для тех, кто продолжает считать, будто предложенная нами концепция шести масок-шляп представляет собой игру – легкомысленную и беспредметную, не предназначенную для существенного улучшения наших мыслительных способностей.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Станиславский еще советовал приложить старание и породниться мыслью с тем образом, в который вы стараетесь перевоплотиться. Он так и говорил: «Породнитесь мыслью с вашим сценическим образом, и пусть он ведет вас по сцене, а не вы – его».

<sup>13</sup> Не знаю, терзают ли до сих пор подобные сомнения читателя, а переводчика уже терзает только уверенность, находящая выход в таких вот строках:

Именно для таких скептиков и предназначена настоящая глава. Остальные могут ее пропустить.

Возможно, древние греки были правы, считая, что на настроение людей влияют различные жидкости, присутствующие в теле человека. Если вы печальны и угрюмы, то это оттого, что внутри у вас скопилась «черная желчь» – то есть, в переводе с греческого, меланхолия. Таким образом, ваше самочувствие зависит от соотношения жидкостей, флюидов и гормонов, которые в данный момент присутствуют в вашем организме. Такие флюиды формируют ваше настроение, а оно, в свою очередь, оказывает воздействие на процесс вашего мышления.

Многие люди, пребывая в подавленном состоянии, отмечали, что мысли, приходящие им в это время на ум, принципиально отличались от мыслей, присущих им в приподнятом настроении.

Сегодня мы знаем о головном мозге значительно больше, чем было известно древним грекам. Мы знаем, что баланс нейромедиаторов, находящихся в гипоталамусе, оказывает серьезное влияние на поведение человека. Нам известно об эндорфинах, морфиноподобных химических веществах, вырабатываемых в головном мозге и, образно выражаясь, «придающих свое качество силам, движущим человеком», а также о том, что сложные нейропептиды, выделенные из гипофиза, могут расщепляться в мозге на особые химические вещества, влияющие на различные его отделы. Мы имеем основания предполагать, что «весенняя любовная лихорадка» у животных связана с изменением соотношения между светлым и темным временем суток, что оказывает прямое воздействие на гипофиз, который вырабатывает нейромедиаторы, пробуждающие сексуальный «аппетит». Мы обладаем знаниями о том, каким образом химический состав головного мозга – а возможно, и всей кровеносной системы – влияет на наше настроение и мышление.

Хорошо также известно, что физиологические реакции можно изменить посредством выработки обычных условных рефлексов, как это продемонстрировал Павлов. В научных лабораториях в ответ на внешние раздражители животных приучали повышать или понижать свое кровяное давление.

Возможно, что шесть мыслетворительных шляп, помимо всего прочего, могут явить собой условно-рефлекторные сигналы, которые приведут в действие определенные нейромедиаторы в головном мозге, что, в свою очередь, повлияет на наше мышление.

К рассмотрению этого вопроса можно подойти и с совершенно иной точки зрения, но, так или иначе, мы снова придем к одному результату.

Чтобы в этом убедиться, давайте рассмотрим наш головной мозг как аналог информационной системы активной самоорганизации, или проще – как активную систему. В этом случае мы обнаружим, что его деятельность принципиально отличается от системы пассивной организации, используемой, например, в компьютерной технике.

---

Ни одной хорошей мысли:  
Не позволят мысле-шляпы,  
Чтобы эти мысли кисли.

Принцип действия активных систем я подробно описал в книге *«Механизмы сознания»*.<sup>14</sup> Эта книга была опубликована в 1969 году, но только сейчас ее «открыли для себя» разработчики компьютеров пятого поколения, которые и пришли к выводу о необходимости структурирования систем активной самоорганизации.

Рассмотрим такой пример.

На жестком поддоне находится слой песка. Упавший на поверхность поддона стальной шар оставляет на песке соответствующий след. Если шар падает сквозь определенную ячейку расположенной над поддоном решетки, то он так и останется прямо под этой ячейкой, не перемещаясь на новое место. Это – пример системы пассивной организации: отсутствует направляющее внешнее начало, и шар остается там, куда его поместили.

Второй поддон представляет собой эластичную каучуковую поверхность, покрытую тонким слоем вязкого масла. Упавший через ячейку решетки стальной шар прогибает своим весом эластичную поверхность поддона и скатывается в его центральную часть, где силы, стремящиеся вернуть прогнувшуюся поверхность в прежнее положение, окажутся в максимальной степени уравновешены. При этом слой вязкого масла будет «гасить» скорость перемещения шара по поверхности поддона, и шар займет «нужное» положение в самый короткий срок. Шар, упавший через ячейку решетки вслед за первым, будет двигаться к центру поддона уже по наклонной плоскости – по «пути, проложенному» первым шаром. Под действием веса пары шаров каучуковая поверхность поддона прогнется еще сильнее, и все последующие шары будут скатываться по направлению к «первопроходцу», образуя в итоге некую гроздь однородных тел. Таким образом, мы получаем пример активной самоорганизующейся системы, допускающей накопление в большие массивы всего, чего бы то ни было (скажем, информации или, как в рассмотренном случае – стальных шаров), что «само по себе» организуется в группу данных.

Это, конечно, слишком упрощенные модели, но они помогают отобразить принципиальное различие, существующее между системами активной и пассивной организации. К несчастью, наше мышление «вынуждено опираться на поддержку» пассивных систем, поскольку мир систем активной самоорганизации основан на принципах совершенно иных форм организации.

Но есть и исключения. Взять хотя бы нервную систему человека, функционирующую по принципу системы активной самоорганизации, что было мной рассмотрено на страницах книги *«Механизмы сознания»*. Идея, положенная в основу этих доказательств, к настоящему времени уже нашла свое отражение в последних вариантах разработки компьютерных систем, действующих на практике так, как того следовало ожидать.

Активная природа функционирования нервной системы призвана обеспечивать накопление поступающей информации, самоорганизующейся в конкретные схемы. Формирование и использование таких схем создают возможность развития нашего

---

<sup>14</sup> De Bono, Edward. *The Mechanism of Mind*. Понятие «активная система» означает, что информация сама организует себя в определенную схему построения, а не пассивно следует «указаниям» некоего процессора, обеспечивающего ее настрой.

восприятия. Если бы мозг не обладал способностью организовывать поступающую информацию в схемы, то даже такие простые вещи, как переход через проезжую часть улицы, оставались бы для человека за пределом его возможностей.

С другой стороны, наш мозг представляет собой «мыслетворящий механизм», отличающийся чрезвычайно «не творческими способностями». Он «настроен» только на создание устойчивых схем реагирования, так называемых стереотипов, которые он и стремится «применить к делу» во всех схожих по условиям ситуациях.

Следует сказать и о том, что самоорганизующиеся системы обладают одним очень существенным недостатком. Они способны функционировать только в рамках своего собственного опыта, накопленного за «период освоения» происшедших событий. Вот почему компьютерным системам пятого поколения нужно будет «на собственном опыте» осваивать юмор, «правила игры» эмоций или способность к совершению глупых ошибок. В противном случае они никогда не научатся думать.

Чувствительность нервной системы подвержена значительным колебаниям, зависящим от содержания в организме тех или иных химических веществ. Меняется химическая «среда обитания» нашего мозга – меняется и его способность к процессу «мыслеварения».

Это означает, что наши эмоции являются неотъемлемым элементом мышления, а не представляют собой некий побочный «продукт», приносящий мышлению один только вред.

Здесь мы можем ответить и на вопрос: почему некоторые люди принимают решения с большим трудом? А все очень просто: это из-за быстрых колебаний количества нейромедиаторов у них в мозгу! Один вариант решения вреден для одного состояния коры полушарий большого мозга, другой – для другого. Отсюда – сомнения при выборе окончательного решения.

В минуты паники или гнева люди склонны проявлять свою первобытную сущность. Скорее всего, это объясняется тем, что наш мозг настолько редко оказывается «помещенным» в химическую «среду», образованную этим состоянием нашего организма, что он просто не может реагировать более сложным образом. Это создает предпосылки для «заблаговременного» обучения людей вести себя соответствующим образом при возникновении определенных ситуаций (как это делается в армии, например).

А какое все это имеет отношение к шести нашим мыслеварительным шляпам?

Самое непосредственное! Ранее я упоминал, что эти шляпы призваны служить условно-рефлекторными сигналами, которые, согласно нашим предположениям, способны изменить баланс химических элементов в составе головного мозга.

Не менее важную роль при этом играет и возможность произвольно направить поток наших мыслей в то или иное сознательно выбранное нами русло. Если мы решаем прибегнуть к обычному образу наших мыслей, текущих, как правило, «неведомо куда», то мы обречены либо:

1) изо всех сил стараться «отбросить от себя» все эмоции – которые в этом случае, как раненый партизан, отступают «на заранее подготовленные позиции» и продолжают, теперь уже из укрытия, оказывать свое влияние на расклад событий, или же -



2) мы затравленно мечемся между «холодными доводами» рассудка и «дерзкой игрой» эмоций.

И так может продолжаться до бесконечности, точнее – пока у нас на то хватит сил. А хватит их ненадолго, поскольку мы не помогаем своему «мыслеварительному» процессу, а наоборот, препятствуем его протеканию. Ведь если для разных способов «думания» необходимы различные химические условия, то присущий нам *смешанный* тип мышления не позволит головному мозгу обеспечить хоть сколько-нибудь действенное управление нашим разумом.

## Глава 6 НАЗНАЧЕНИЕ ШЕСТИ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ

### «...и как нам быть – надеть их или воздержаться?»

Первое достоинство шести шляп мышления заключается в том, что нам предоставляется реальная возможность *сыграть чью-то роль*. Основная ограниченность нашего мышления, как это ни покажется парадоксальным, обусловлена обеспечением защиты нашего «Я» от всяческих «столкновений» с действительностью, что приводит нас в практической жизни ко множеству ошибок и заблуждений. Оберегая свою целостность, наш ум часто склонен принимать новое за «неправильное». Благодаря использованию шляп мышления перед нами открывается возможность обмениваться мнениями о таких вещах, о которых мы не могли бы и позволить себе «помыслить вслух» без этого спасительного головного убора. Шляпа мышления сродни костюму паяца, надев который мы получаем право паясничать от души.

Второе достоинство мыслеварительных шляп заключается в том, что с их помощью мы обретаем возможность *управлять своим вниманием*. Если ваше мышление готово не просто реагировать на происходящее, а способно на нечто большее, тогда у вас должен быть способ переключить свое внимания с одного объекта на другой и при этом рассмотреть предмет с шести разных сторон.

Третье достоинство шляпы мышления в том, что перед нами открывается возможность договориться с собеседником, *прийти к согласию*. Заключенная в шляпе символика очень удобна для того, чтобы в соответствующей форме попросить кого-нибудь (и себя в том числе) развернуть поток своих мыслей или направленность действий в другую сторону, а то и вовсе – «на 180 градусов влево». Вы можете попросить человека проявить уступчивость или, наоборот, посоветовать ему не идти у окружающих на поводу. Вы можете попросить его отнестись к делу творчески или, наоборот, отрешиться от бесплодных фантазий. Вы можете просто предложить ему высказать все, что у него «накипело».

Четвертое достоинство «шляпной» символики в том, что использование мыслеварительных шляп, по-видимому, влечет за собой установление определенного *соотношения нейромедиаторов* в составе головного мозга, о чем в общих чертах я упоминал в предыдущей главе. Я готов к тому, что некоторые из моих взглядов будут восприняты как не вписывающиеся в рамки науки в ее теперешнем состоянии, но

запрос на создание теории самоорганизующихся систем подобную экстраполяцию оправдывает вполне.

Пятое достоинство шляп вытекает из возможности определить *правила игры*. Люди очень хорошо распознают, по каким правилам ведется та или иная игра. Изучение этих правил является одной из самых перспективных форм накопления знаний в детские годы, поэтому дети и выказывают себя столь сведущими специалистами в современных компьютерных играх. С помощью шести мыслеварительных шляп устанавливаются определенные правила «игры в человека, думающего именно так», или «игры в предлагаемый образ мыслей». Эта игра заключается в обретении навыка в составлении карты своего отношения к ситуации, что принципиально отличает указанный подход к решению вопроса от всем известной практики «ведения спора без правил».

## Глава 7 ШЕСТЬ ШЛЯП – ШЕСТЬ МАСОК, ШЕСТЬ РАСЦВЕТОК

### Какую шляпу на себя наденем, такую мысль в ней и породим

Каждая из шести мыслеварительных шляп имеет свой цвет: белый, красный, черный, желтый, зеленый, синий. Цвет шляпы определяет ее название.

Я мог бы обозначить разные типы мышления, используя древнегреческие термины. Многим, возможно, это бы понравилось. Но на практике запомнить подобные обозначения достаточно сложно, и для выполнения нашей задачи это ни к чему. Будем исходить в своей работе из названия шляп.

Прежде всего необходимо представить себе эти шляпы существующими реально. Для этого нужно использовать их расцветку. Как вы еще отличите одну шляпу от другой? Различие в форме запомнить трудно, цвет представить себе значительно легче.

Тем более что цвет каждой шляпы связан с ее назначением.



**Белая шляпа.** Белый цвет беспристрастен и объективен. В белой шляпе «варятся» мысли, «замешанные» на цифрах и фактах.



**Красная шляпа.** Красный цвет символизирует гнев, ярость и внутреннее напряжение. Вот и мы в красной шляпе будем отдавать себя во власть эмоций.



**Черная шляпа.** Черный цвет мрачный, зловещий, словом – недобрый. Черная шляпа покрывает собой все дурное – то, что страшится людских глаз.



**Желтая шляпа.** Желтый цвет солнечный, жизнеутверждающий. Желтая шляпа полна оптимизма; под ней живет надежда и позитивное мышление.



**Зеленая шляпа.** Зеленый цвет – это цвет свежей листвы, изобилия и плодородия. Зеленая шляпа символизирует творческое начало и расцвет новых идей.



**Синяя шляпа.** Синий цвет холодный; это – цвет неба. Синяя шляпа связана с организацией и управлением мыслительным процессом, а также с применением шляп других расцветок.

Запомнить назначение каждой шляпы будет проще, если вы усвоите ее цвет и вызванные им ассоциации. За цепью ассоциаций в памяти всплывет и предназначение конкретной шляпы. А еще вы можете запомнить эти шляпы попарно:

**Красное и белое**

(Кровь на снегу)

**Черное и желтое**

(Подсолнух; нарциссы на мокром асфальте)

**Зеленое и синее**

(Небо над травой)

В жизни мы *всегда* соотносим шляпы с их цветом и *никогда* – с их назначением. Тому есть веские основания. Если вы попросите кого-нибудь выразить свои чувства в связи с каким-либо конкретным событием, то, скорее всего, не получите прямого,

искреннего ответа, поскольку люди привыкли считать, что выражать свои чувства не следует.

А вот терминология цветовых окрасок никакой эмоциональной нагрузки на себе не несет. Выражение «красная шляпа» – совершенно нейтрально. И потому вам гораздо легче попросить человека «снять на минуту красную шляпу», нежели обратиться к нему с просьбой обуздать свое раздражение.

Цвета беспристрастны. Обмен мыслями на уровне оперирования терминами, а не эмоциями, превращается в определенного рода игру, протекающую в рамках установленных правил, а не в словесный поединок, «победитель» в котором определяется по числу нанесенных сопернику оскорблений.

Если круг вашего общения составляют люди, не читавшие эту книгу и потому не понимающие символики шести мыслеварительных шляп, то у вас имеются все основания разъяснить им суть этой символики и скрытые возможности каждой шляпы, после чего вы можете предложить им прочесть эту книгу. Чем больше людей узнает об этом методе, тем большую действенность обретет его широкое применение. В результате мы получим возможность безболезненно разрешать все наши проблемы в любой ситуации и при любом окружении людей – и хорошо знакомых между собой, и не очень.

## Глава 8 ШЛЯПА – БЕЛАЯ КАК СНЕГ

### Языком холодных цифр, опираясь на голые факты

*Можете ли вы сыграть роль компьютера?*

*Я просил вас представить мне факты, а не продемонстрировать чувства.*

*Не надо никаких объяснений! Мне нужны от вас только цифры!*

*Конкретнее, пожалуйста. Факты представьте мне, а эмоции оставьте для своей супруги.*

Компьютеры пока не обладают способностью чувствовать, но если мы хотим, чтобы эта машина обрела разум, близкий нашему, мы должны наделить ее эмоциями. В «общении» с компьютером мы рассчитываем на то, что по первому нашему требованию он изложит нам только сухую информацию – цифры и факты. Мы вовсе не склонны предполагать, что в ответ на наши запросы «этот ящик» примется с нами спорить и отстаивать свое «мнение», изложенное языком цифр.

В спорах вообще слишком часто фигурируют цифры и факты. Как правило, к ним обращаются с какой-то конкретной целью, когда нужно кого-нибудь в чем-нибудь убедить, разубедить или переубедить. Именно поэтому, являясь частью спора, цифры и факты не могут оставаться «беспристрастными свидетелями» нашего обмена мнениями; они непременно выступают «на чьей-либо стороне».

Вот почему нам так часто становится необходим лозунг, «переключающий» наше мышление на «режим работы компьютера»: «Пожалуйста, только факты – без

доводов».

К несчастью, люди, придерживающиеся западного склада мышления с его склонностью к спору, предпочитают сначала сделать вывод, а затем подбирать факты в его обоснование. И напротив, тип мышления, уподобленный составлению карты, который я так настоятельно рекомендую использовать всем и каждому, требует от нас вначале составить карту местности, а затем выбрать на ее основе маршрут. Для этого цифры и факты нам необходимо накопить еще до начала рассмотрения какого-либо вопроса.

Таким образом, настрой мыслей, определяемых белой шляпой, – удобный способ обмена цифрами и фактами, представляемыми объективно и беспристрастно.

Однажды в суде Соединенных Штатов слушалось беспрецедентное по своим масштабам антимонопольное дело, возбужденное против корпорации IBM. В конечном итоге дело было прекращено, и в основном потому, что вскоре стало понятно, что США остро нуждаются именно в такой, как IBM, мощной фирме, способной составить конкуренцию высокоразвитой и прекрасно организованной японской электронной промышленности.

Но была и еще одна причина для закрытия дела: корпорация IBM представила судебным исполнителям так много материалов в свою защиту – если я не ошибаюсь, в общей сложности что-то около семи миллионов страниц документов, – что судебная комиссия оказалась просто не в состоянии справиться с таким объемом информации.

Если по ходу судебного разбирательства судья умирает, то слушание дела возобновляется, только когда того требуют особые обстоятельства. А поскольку на должность судьи может быть назначен лишь человек, достигший определенного возраста и накопивший достаточно жизненного опыта, то существовала большая вероятность того, что любой из нынешних судей просто «не дотянет» до окончания дела – «умрет на своем посту». Таким образом, для ведения этого дела пришлось бы назначить самого молодого судью, чтобы он занимался им до конца своих дней.

Смысл этой истории в том, что на предъявленное вам требование представить «цифры и факты» вы можете ответить таким объемом информации, что проситель будет не в состоянии его переварить.

• Вам нужны цифры? И факты?! Хорошо (бранные слова, безусловно, следует опустить), вы их получите. Вы получите их все!

Подобное заявление достойно понимания и всяческого уважения, поскольку стремление упростить подход к решению задачи всегда воспринимается как попытка подтасовать факты. Но добросовестность в этом вопросе – или принципиальность, демонстрируемая под лозунгом «Ах, так? Ну, ты у меня получишь! Не обрадуешься!» – способна превратить скудные строки необходимых цифр в безбрежное море информации.

Чтобы «не захлебнуться» в этом объеме сведений, человек, который предлагает «прибегнуть к помощи» белой мыслеварительной шляпы, должен уточнить, что именно он хочет узнать.

- Давайте-ка наденем белые шляпы мышления и подумаем в них о проблеме кадрового обеспечения нашего предприятия.

- Теперь, когда вы уже надели свою белую мысле-шляпу, представьте мне сведения о выпускниках этой школы и об их трудоустройстве через шесть месяцев после ее окончания.

Формулирование соответствующих уточняющих вопросов является частью обычного процесса поиска информации. С наибольшей наглядностью это проявляется в действиях юристов или работников следственных органов, проводящих, в частности, перекрестный допрос подозреваемых. В идеале свидетелю не мешало бы «надевать» белую мыслеварительную шляпу всякий раз, когда он занимается своими служебными обязанностями. Судьи и присяжные заседатели, вероятно, также сочли бы выражение «белая шляпа мышления» вполне для себя приемлемым и отражающим самую суть их профессионального долга – опираться только на цифры и факты.

– Я ведь уже говорил, что он вернулся домой в половине седьмого утра, потому что всю ночь играл в карты.

– Мистер Джонс, действительно ли вы видели подсудимого играющим в карты ночью 30 июня или говорите об этом с его слов?

– Сам я его не видел, Ваша Честь. Но он ходит играть в карты почти каждую ночь!

– Хорошо. Мистер Джонс, а если бы вы надели белую шляпу вашего мышления, как бы вы ответили на мой вопрос?

– Я бы сказал только одно: я видел, что 1 июля подсудимый вернулся домой в шесть тридцать утра.

– Спасибо. Вы можете быть свободны.

Следует отметить, что в зале заседаний следователь и адвокат всегда стараются склонить суд к принятию их доводов по поводу рассматриваемого дела. В связи с этой задачей их вопросы и ответы строятся таким образом, чтобы обеспечить подтверждение своих доводов и разрушить линию аргументации противной стороны. Это, разумеется, совсем не подходит для образа мыслей, формирующихся «под сенью» белой шляпы. А вот судебным заседателям она подходит более чем кому-либо. Роль судьи предполагает беспристрастность и незаинтересованность в исходе дела, то есть она сродни функциям компьютера в рассмотрении всех поставленных перед ним задач.

В законодательной системе Дании нет присяжных заседателей. Обязанности по определению меры нарушения правопорядка возлагаются на трех судей или их помощников, которым в ходе судебного заседания фактически надлежит составить *карту* своего отношения к рассматриваемому вопросу и после этого перейти к вынесению приговора. В Англии и США судебное заседание проводится совершенно иначе, и функции судьи здесь заключаются в обеспечении порядка представления свидетельских показаний и организации выступления лиц, представляющих сторону обвинителя и адвоката.

Таким образом, любому человеку, готовящемуся задать вопрос и получить на него

точный ответ, необходимо убедиться в том, что он не забыл надеть белую шляпу мышления. Подумайте, чего вы на самом деле больше хотите – получить от собеседника конкретные, точные сведения или отстоять перед ним какую-то мысль, созревшую у вас в голове?

– В прошлом году продажа мяса индейки в США увеличилась на двадцать пять процентов благодаря возросшему у людей интересу к сохранению собственного здоровья и к диетическому питанию. Недаром индюшатина считается более «легким» мясом.

– Мистер Фитцлер, будьте добры надеть белую шляпу. Давайте оперировать только фактами. Увеличение объемов продажи мяса индейки на двадцать пять процентов – это факт. Остальное – ваши домыслы.

– Нет, сэр. Исследование рынка показывает, что люди предпочитают покупать мясо индейки потому, что в нем содержится меньше холестерина.

– Хорошо, значит, мы располагаем двумя фактами. Факт первый: в прошлом году продажа мяса индейки увеличилась на двадцать пять процентов. Факт второй: по данным исследований рынка сбыта продукции, люди считают, что, покупая мясо индейки, они проявляют заботу о своем здоровье.

Используя белую шляпу мышления и соответствующий ей образ мыслей, в оперировании точными данными можно достичь высоких результатов. При этом общая направленность вашей роли будет заключаться в стремлении к накоплению достоверной информации. Это достаточно трудная задача, и потому не вызывает никакого сомнения, что исполнение роли в белой шляпе требует значительного уровня мастерства – возможно, даже большего, нежели иные перевоплощения.

– Существует тенденция к увеличению числа женщин, курящих сигары.

– Это не факт.

– Это – факт. У меня есть подтверждающие его цифры.

– Ваши цифры показывают, что с каждым годом в течение последних трех лет число женщин, курящих сигары, возросло по сравнению с данными за год предыдущий.

– Разве это не тенденция?

– Возможно. Но в данном случае это – объяснение. Для меня тенденция означает нечто происходившее прежде и обещающее продолжать развиваться в том же направлении в будущем. Цифры – это факт. Но количество курящих женщин могло увеличиться просто потому, что они стали испытывать большее беспокойство. Или же за последние три года производители сигар не поскупились потратить солидную сумму на рекламу своей продукции. Первое объяснение

можно рассматривать как тенденцию с весьма незначительной долей вероятности. Степень тенденциозности второго объяснения значительно ниже.

– Просто я использовал слово «тенденция», чтобы описать рост числа женщин, курящих сигары.

– Слову «тенденция» можно было найти более точное применение. В данном же случае уместнее было использовать беспристрастность мышления в белой шляпе и сказать: «За последние три года цифры показывают увеличение числа курящих женщин». После этого мы можем начать обсуждение этого факта, стараясь выяснить, что это означает и с чем может быть связано.

В этом отношении мышление в белой шляпе побуждает человека к установлению четкого разграничения того, что является фактом, а что – экстраполяцией или объяснением.

Можно себе представить, какие трудности с мышлением в белой шляпе возникали бы на каждом шагу у политиков.

## **Глава 9 ОБРАЗ МЫСЛЕЙ В БЕЛОЙ ШЛЯПЕ**

### **Факты и суждения: по разные стороны барьера**

*Это факт или возможность?*

*Это факт или выражение уверенности?*

*Какие еще есть факты на этот счет?*

Теперь мы можем вернуться к утверждению, которое я выразил в начале книги относительно скульптуры роденовского «Мыслителя», установленной на площади в Буэнос-Айресе. То, что я был в Буэнос-Айресе, это – факт. Факт, что гид показывал мне статую роденовского творения. Факт, что он считал выставленную на площади скульптуру подлинником. Вероятно, можно считать фактом, что все это происходило на площади перед зданием парламента.

Последние два «факта» могут оказаться недостоверными из-за «сюрпризов», преподносимых нам нашей памятью. Даже если мои воспоминания верны, ошибку мог допустить сопровождавший меня человек. Вот почему я начал изложение о своих впечатлениях с заявления «я убежден»: мне хотелось выказать доверие к своей собственной памяти и к памяти моего экскурсовода.

Многое из того, что мы называем «фактом», на самом деле служит простым проявлением нашей убежденности, сложившейся у нас в сознании на данный момент времени. Жизни свойственно пребывать в постоянном развитии. Все факты – рождающиеся и претерпевающие свое изменение с течением окружающей жизни – невозможно подвергнуть экспериментальной проверке. На практике мы чаще всего



используем двухуровневую систему: факты, в которых *мы убеждены, и проверенные факты.*

Нет сомнений, что к фактам, в которых мы убеждены, необходимо подходить со строгой проверкой, призывая на помощь белую шляпу мышления; но подобным же образом нужно воспринимать и факты, отнесенные нами ко второй категории.

- Мне кажется, я совершенно прав, считая, что российский торговый флот занимает одно из ведущих мест в практике мировой торговли.

- Я как-то прочел, что у японских предпринимателей уходит так много денег на оплату расходных счетов потому, что они отдают женам практически всю свою заработную плату.

- Вы можете возражать мне сколько угодно, но я с полной уверенностью утверждаю, что новый «Боинг-757» производит гораздо меньше шума, чем все эти самолеты предыдущего поколения.

Возмущенный читатель, безусловно, имеет все основания указать мне на то, что эти «ни к чему не обязывающие» фразы позволяют их авторам делать заявления о чем угодно и затем с той же легкостью менять свою точку зрения на прямо противоположную. И в этом я с ним совершенно согласен.

- Кто-то однажды мне говорил, будто ему доводилось слышать от «знающего человека», что Черчилль втайне выказывал свое восхищение Гитлером. Вы представляете?!

Подобные заявления – рассадник досужих вымыслов, сплетен и слухов. Это совершенно понятно. Тем не менее у нас должна быть возможность опираться на факты, в которых мы убеждены.

Здесь важно отдавать себе отчет в том, будем ли мы закладывать рассмотренный факт в фундамент наших дальнейших рассуждений. Нам нет необходимости подвергать каждое утверждение всесторонней проверке до тех пор, пока не потребуется гарантия его надежности. Вначале следует оценить, какие замечания могут представлять для нас безусловный интерес, и уже после этого обращаться к их строгой проверке. К примеру, если сведения о шуме, возникающем при работе двигателя самолета «Боинг-757», представляют для собеседников достаточно большое значение, тогда им, безусловно, надлежит перевести свои знания в этой области из категории «уверенность» в категорию «проверенный факт».

Основное правило образа мыслей в белой шляпе – не аргументировать без необходимости. Если утверждение выстроено на основе убеждения, его следует подкреплять цифрами и фактами. Помните о существовании двухуровневой системы подхода к тому, что составляет копилку наших знаний – факты, в которых *мы убеждены, и проверенные факты.*

Здесь мне хотелось бы еще раз повторить, что нашему мышлению в полной мере присуще обращение к вере, гипотезам и сомнениям. Без этого многие ныне проверенные факты до сих пор были бы скрыты от нас пеленой домыслов и догадок.

Убеждение – вера в существование чего-либо; мнение – суждение, выстроенное на проверенных фактах.

А теперь мы подходим к рассмотрению очень сложной проблемы. Как определить, когда наши предположения становятся убеждениями? Я могу позволить себе *предположить*, что уровень шума работы двигателей «Боинга-757» значительно ниже, чем турбин самолетов прежнего поколения. И я убежден, что женщины курят сейчас больше именно потому, что у них появилось больше поводов для беспокойства.

Формы выражения наших умозаключений, как мы видим, отличаются одна от другой, но их соотнесенность с *фактом* остается прежней – весьма условной, оставляющей простор нашему воображению.

В связи с этим позвольте мне сразу сказать, что ваше «собственное мнение» для образа мыслей в белой шляпе ни в коем случае недопустимо; оно может разрушить целостность этого типа мышления. Вне зависимости от степени вашей уверенности ваше суждение остается только вашим «собственным мнением» – безусловно, имеющим право на существование, но только в качестве самого факта высказывания.

- По мнению профессора Шмидта, создание летательного аппарата, приводимого в действие мускульной силой человека, остается невозможным.

В заключение хочу остановиться на правилах поведения, связанных с облачением в белую шляпу мышления. «Ношение» белого мыслеварительного головного убора налагает на человека определенные обязательства – обращаться в преподнесении своих суждений только к нейтральным формам их выражения. Такая форма выражения мыслей не предполагает их строгого соответствия фактам, но, безусловно, вполне позволяет использовать их в качестве отражения вашего личного мнения. Если же подобное утверждение претендует на статус проверенного факта, это может означать только одно: роль «носителя» белой шляпы исполняется человеком неверно.

Со временем разыгрываемая человеком роль «носителя белой шляпы мышления» становится его второй натурой. Научившись управлять течением своих мыслей, человек уже не станет предпринимать бессмысленных попыток изложить свою точку зрения исключительно с целью добиться «победы» в обмене мнениями с собеседником. Именно так формируется бесстрастная объективность ученого-исследователя, который занимается своими разработками без «задней мысли» использовать полученные сведения в собственных интересах. Задача составителя карты нашего отношения к ситуации заключается в том, чтобы этот документ получился достаточно точным и объективным.

Вот и носитель белой мыслеварительной шляпы представляет на всеобщее обозрение образцы своих умозаключений, как школьник, демонстрирующий приятелям коллекцию находок, собранную им по дороге в школу: разноцветные камешки, два голубиных пера и... лягушку.

### **Решим вопрос в «японском стиле»**

***Жаркие дебаты или полное единодушие.***

***Если никто не выдвигает идеи – откуда они берутся?***

***Главное в любом деле – составить подробную карту – план своих действий.***

В отличие от жителей Америки и Европы, японцы по своей природе никогда не были спорщиками. Наверное, потому, что в традиционном укладе их жизни выражение несогласия воспринималось как проявление неучтивости, что несло с собой большую опасность для здоровья и дальнейшего благополучия. А может быть, присущее самой их натуре взаимное уважение не допускало возможности словесных нападков. Или культура Японии в своей основе не столь эгоцентрична, как западная: ведь спор чаще всего является только отражением противоречий, заложенных в нас самих.

Но наиболее убедительное, на мой взгляд, объяснение заключается в том, что культура Японии не подверглась влиянию тех греческих аналогов логических схем, которые были восприняты и развиты средневековыми монахами как средство доказательства неправоты еретиков.

Нам кажется странным, что японцы совсем не спорят; для них же представляется удивительным, что мы выказываем себя стойкими приверженцами жарких дискуссий.

Если обсуждение вопроса проводится по «западному образцу», то участники дискуссии садятся за стол переговоров с уже сложившейся точкой зрения и в большинстве случаев ясно себе представляя окончательное решение, которое они хотят положить в основу дальнейших действий. Дальнейшее обсуждение вопроса сводится к противостоянию различных точек зрения, и та точка зрения, которая «сумеет выдержать» все нападки критики, привлечет к себе наибольшее число сторонников.

В ходе такой дискуссии первоначальные идеи видоизменяются, совершенствуются, иногда принципиально меняя свои прежние очертания. Это похоже на процесс производства на свет мраморной статуи, зарождающейся в потаенных глубинах бесформенной глыбы, от которой постепенно отсекается все лишнее, пока плод совместных усилий не воссияет в своей окончательной красоте.

Когда наша цель – достижение согласия, приводимые противными сторонами аргументы не несут в себе догматичной «непоколебимости» решений. В творческом поиске нет победителей и нет побежденных. Результат должен в той или иной степени удовлетворять всех. В своем идеальном варианте процесс достижения всеобщего согласия за столом переговоров представляется мне сродни творению не мраморной, но глиняной скульптуры, в процессе рождения которой создается вначале проволочный каркас, постепенно обрастающий глиной.

Рассмотрение же вопроса в «японском стиле» изначально не представляет собой обсуждение каких бы то ни было альтернатив.

Представителям западного мира трудно понять, как это японские участники «намечающихся жарких дискуссий» усаживаются за стол переговоров, не имея в голове заранее готового ответа на рассматриваемый вопрос. Что они собираются обсуждать?!

А все достаточно просто: смысл творческого поиска японцев заключается в том, чтобы *слушать* друг друга.

Почему же в ходе подобных «прений» за столом переговоров не царит гробовое,

«тягостно-зевотное» молчание, не несущее никакой перспективы для рождения новых идей?

Потому что каждый участник, когда наступает его очередь, надевает белую мыслеварительную шляпу и начинает излагать свое мнение, доводя до внимания *слушающих* свою часть подготовленной к рассмотрению информации. Совместными усилиями они составляют карту своего отношения к данному вопросу и намечают будущий «маршрут» своих действий. Когда карта составлена, каждому участнику переговоров ясен путь, по которому ему следует идти.

Я не говорю о том, что процесс поиска конструктивного решения должен быть завершен к концу встречи участников переговоров; он может растянуться на недели и месяцы. Но смысл совместного творческого поиска заключается в том, что никто не предлагает готового решения. При облачении собеседников в белые шляпы логического мышления накапливается нужная информация. В ходе дальнейших размышлений она постепенно перерождается в идею. Участники переговоров своим поведением всячески способствуют этому процессу.

На Западе принято считать, что идеи рождаются в процессе спора.

В Японии полагают, что идеи появляются на свет подобно росткам, пробивающим твердь неведения и обретающим конкретную форму благодаря совместным усилиям ухаживающих за ними людей.

В подходе к поискам ответа на вопрос и состоит основное различие между «западным» и «японским» способами получения информации. Рассматривая их нюансы, я стремился только обрисовать это различие, а не вторить тем, кто считает, будто все японское представляет собой верх совершенства и достойно всяческого подражания.

Мы не в состоянии изменить свою культуру. Значит, бессмысленно и пытаться в корне ее изменить. Но мы можем отыскать механизм, способный помочь нам взять верх над укоренившейся в нас привычкой подходить к рассмотрению вопроса именно так, а не иначе. Эту роль и призвана выполнять белая шляпа мышления. Нам стоит только сказать себе и своим партнерам в ходе обсуждения проблемы: «Давайте представим, что мы – японцы, и обсудим наши вопросы в японском стиле».

Я не хочу заниматься сейчас выяснением причин, почему японцы не проявляют большую изобретательность. Вполне возможно, изобретение чего-то нового нуждается в эгоцентричной направленности культуры, рождающей людей безжалостных и напористых, способных настойчиво претворять свою идею, почитаемую всеми окружающими полным безумием.

Люди западного склада ума оказались более подготовленными к ответу на это требование. Мы можем проявить больший практицизм, сознательно обращаясь к присущему нам латеральному типу мышления, о котором я уже говорил в других своих книгах и на рассмотрении особенностей которого я остановлюсь подробнее в главе о мышлении в зеленой шляпе.

## **В мире фактов, истин и «философических» воззрений**

***Насколько факт соответствует истине?***

***Велика ли ценность словесной эквилибристики в философии?  
Абсолютные истины и «в общем и целом».***

Истина и факт связаны между собой отнюдь не так тесно, как большинство из нас склонны это себе представлять. Истина связана с игрой в слова, известной как философия. Факты связаны с опытом, который можно проверить. Давайте окинем взглядом и то и другое. Люди практического склада ума, не любители «потешить себя» рассмотрением подобных вопросов, могут сразу перейти к следующей главе.

А мы подумаем вот над чем: если каждый лебедь, которого мы видим, белый, можем ли мы смело утверждать, что «все лебеди – белые»?

Можем и, действительно, именно так мы и поступаем. Для достигнутого уровня знаний подобное утверждение является истинным и отражает всю сумму накопленного нами опыта. В таком понимании это – факт.

Но первый же встреченный нами черный лебедь опровергает наше умозаключение. И наше утверждение незамедлительно переместится из категории «истинных» в категорию «ложных». Кроме того, если мы будем опираться только на факты, то даже сто встреч с белыми лебедями не смогут опровергнуть одной нашей встречи с лебедем черным. В таком случае относительно данного факта мы имеем право сказать: «Большинство встречающихся в природе лебедей – белые»; «в общей массе своей лебеди – белые»; «порядка девяносто девяти процентов лебедей – белые».

Уточнения типа «в общей массе», «в общем и целом», «в большинстве своем» или «в подавляющем большинстве» – являются чрезвычайно обоснованными с практической точки зрения,<sup>15</sup> но совсем не используются логиками. Здесь имеет значение только понятие все или всё, поскольку логическая мысль должна перемещаться от одной абсолютной истины к другой: «Если верно, что..., то из этого следует...».

Когда мы сталкиваемся с первым черным лебедем, утверждение «все лебеди белые» становится ложным, если мы не назовем черного лебедя не лебедем, а как-то иначе. Теперь это уже вопрос слов и определений. Если в качестве определяющей, характерной черты для понятия «лебедь» мы рассматриваем белый цвет его оперения, тогда «черный лебедь» становится в нашем понимании уже не «лебедем», а чем-то совсем другим. Если мы отказываемся рассматривать «белый цвет оперения» в качестве определяющего показателя, а за основу определения понятия «лебедь» принимаем какие-либо иные особенности этой птицы, тогда мы имеем право включить в категорию «лебеди» и черного лебедя.

Оформление таких вот «ярлыков-определителей» и манипулирование ими и составляют сущность философии.

Мышление в белой шляпе направлено прежде всего на сбор сведений, не претендующих на роль факта и «годных к употреблению». Поэтому такие выражения,

---

<sup>15</sup> Сравните, насколько более точным они делают наше утверждение: замечая, что «В общем и целом, дети любят мороженое», мы вовсе не грешим перед истиной, утверждая, что мороженое любят абсолютно все дети; говоря «Женщины в большинстве своем пользуются косметикой», мы подразумеваем, что есть среди них и такие, которые... И ведь действительно такие есть!..

как «в целом», «в общем и целом», «в большинстве своем» и «в общей массе» – приемлемы полностью. Точность – задача статистики. В повседневных же условиях жизни накопить и представить точные статистические данные для каждого из нас оказывается не всегда возможным. И потому нам чаще всего приходится применять уже упомянутую двухуровневую систему, состоящую из противопоставлений – «убеждение» и «проверенный факт».

- В большинстве своем предприятия, рассчитывающие на достижение высоких прибылей с первых же дней своей работы, изначально обречены на короткий срок существования.

(Тем не менее можно привести примеры нескольких крупных компаний, руководство которых при проведении той же политики сумело добиться значительных успехов.)

- Если стоимость содержания квартиры не будет расти, тенденция к увеличению объема продажи жилой площади останется прежней.

(Когда цены на жилье растут, то объем продажи квартир может возрасти и в целях спекуляции, из-за страха денежной инфляции и вполне обоснованных опасений остаться в проигрыше.)

- Если вы много работаете, то непременно добьетесь успеха в жизни.

(Большая часть много работающих людей потому и работает так много, что им не удалось в жизни чрезмерно преуспеть.)

Существует целый спектр степеней вероятности, который находит свое отражение с помощью следующих языковых формулировок:

- именно так все и обстоит (все обстоит именно так, а не иначе)
- обычно все так и происходит
- чаще всего так и происходит (чаще всего так и бывает)
- в общем все так и обстоит
- скорее да, чем нет; пожалуй, это так и есть
- через раз
- зачастую; частенько
- иногда
- случается, что...; бывает и так
- известны случаи, когда...
- мне об этом слышать еще не приходилось
- так не бывает!
- не может быть! (противоречит существующему положению)

вещей).

Насколько этот спектр выражения нашего отношения к обилию существующих возможностей приемлем для образа мыслей, «навешанных» белой шляпой? Как и ранее, ответ на этот вопрос зависит от того, с какой целью мы оперируем данными сведениями. К примеру, мы можем извлечь определенную пользу, узнав таким образом о вещах, происходящих достаточно редко.

- Корь обычно безвредна, но иногда она может привести к осложнениям; например, к воспалению ушных раковин.
- В очень редких случаях противоэнцефалитная прививка способна привести к энцефалиту.

Ясно, что обладание подобной информацией представляет определенную ценность. Но здесь есть некоторые сложности. Услышав об опасности, связанной с прививкой против энцефалита, человек может тысячекратно преувеличивать степень нависшей над ним угрозы. В этом случае знание конкретного положения дел позволит избежать невольного заблуждения.

Приемлемы ли для мышления в белой шляпе случаи из разряда курьезных?

- Человек вывалился из самолета, но, даже «забыв впопыхах захватить» парашют, упал на землю настолько удачно, что остался в живых.
- Говорят, что Форд проектировал свой «Эдсель» на основе исследований рынка и потерпел полный провал.

Эти утверждения на самом деле могут быть фактами и в качестве таковых могут использоваться носителем белой мыслеварительной шляпы. С другой стороны, без тщательной проверки подобные сведения следует причислять к категории анекдотических случаев или курьезных историй.

- Проекты, основанные на результатах исследования рынка, зачастую обречены на полный провал. Для примера возьмем ситуацию с выпуском автомобиля марки «Эдсель», разработка которого, как утверждают, была основана на исследовании рынка. Этот проект полностью провалился.

Если подобные утверждения не содержат достаточно веских причин для вынесения заключения о том, что проекты, основанные на исследованиях рынка, неизменно обречены заканчиваться столь же плачевным образом, тип мышления в белой шляпе вообще не принимает их во внимание. Да, говорит он, кошка может свалиться с крыши, но сие вовсе не значит, что это обычный способ времяпрепровождения для всех котиков.

Исключения из общих правил потому так и называются, что представляют собой

отклонения от общепринятых норм.

Мы обращаем внимание на черных лебедей именно потому, что обычно они встречаются в природе достаточно редко. Мы откликаемся на сообщение о человеке, благополучно перенесшем падение с самолета без парашюта, именно потому, что обычно такие «неприятности» оканчиваются совершенно иначе. На судьбу автомобиля марки «Эдсель» неизменно ссылаются по той же причине: все эти случаи из разряда курьезных. Это – исключения, и именно их исключительность обращает на себя наше внимание.

Мышление в белой шляпе должно быть практичным. Практичность же в данном случае подразумевает умение вычленить рациональное зерно фактов из шелухи обильных домыслов и способность выстроить полученные сведения в порядке достоверности содержащейся в них информации.

- Знающие люди в один голос утверждают, что к концу этого года процентная ставка по банковским вкладам резко понизится.
- Я разговаривал с четырьмя специалистами, и все они заявляли, что к концу этого года процентная ставка существенно понизится.
- Эксперты банковской комиссии, господина Зиглер, Флинт, миссис Кальятто и мистер Суарес, в нашей беседе сошлись во мнении о том, что к концу этого года следует ожидать определенного снижения процентных ставок по некоторым видам банковских вкладов.

Мы с вами только что рассмотрели три уровня точности. И даже третье высказывание не было исчерпывающим. К примеру, для нас осталось неизвестным, когда состоялся разговор с экспертами банковской комиссии и что нового произошло за это время в общей политике проведения банковских операций.

Для мышления в белой шляпе нет ничего абсолютно точного, безусловно достоверного, не допускающего шансов на исключение из правил.

### **Наденем шляпы, господа; кто первый?**

***Наденьте собственную белую шляпу.***

***Обратитесь с просьбой надеть белую шляпу к своему собеседнику.***

***Попросите всех присутствующих надеть белые шляпы.***

***В столь достойном облачении займитесь поисками ответа на интересующий вас вопрос.***

К большинству ситуаций применимо описание, выраженное фразами, приведенными выше. Это значит, что вы вполне можете позволить себе обратиться к собеседнику с просьбой надеть белую шляпу, равно как и к вам могут обратиться с тем же предложением.

– Что там у нас не получилось с продажей нашей продукции?

– Прежде чем ответить на этот вопрос, я, с вашего позволения,



надену белую шляпу. Ну вот, совсем другое дело... Итак, тридцать четыре процента всех розничных торговцев первоначально выразили готовность подключиться к продаже нашей продукции. Из них шестьдесят процентов взяли товар на реализацию. Сорок процентов реализаторов взяли всего по два образца на пробу. Из оставшихся семьдесят процентов нашли цену на нашу продукцию слишком высокой. На рынке, по их мнению, имеются еще две разновидности такого же товара, продаваемого по значительно более низким ценам.

– Та-ак... А теперь продемонстрируйте ваш образ мыслей в красной шляпе.

– Наша продукция не пользуется спросом; цена на нее слишком высока. По сравнению с конкурентами мы явно проигрываем. Да и с рекламой у них поставлено дело значительно лучше. А мы даже не можем найти себе хороших распространителей товара!

В приведенном примере эмоции, связанные с образом мыслей в красной шляпе, могут иметь для понимания ситуации чрезвычайно большое значение. Оставаясь в белой шляпе, мы воспринимаем выплескиваемые собеседником эмоции как безусловно достойный внимания факт.

- Я предлагаю начать с того, чтобы надеть наши белые шляпы. Вы готовы? Хорошо. Приступим к делу. Что нам известно о состоянии преступности в подростковой среде? Какими мы располагаем цифрами? О чем говорят официальные отчеты? Кто начнет первым?

- Вы говорили, что собираетесь оборудовать еще несколько рабочих мест компьютерами фирмы Prime. Не могли бы вы изложить мне свои мысли по этому поводу в белой шляпе?

- Мне совсем не нужны ваши догадки о том, что может произойти, если мы снизим стоимость перелета через Атлантику до 250 долларов. Мне нужно, чтобы вы выразили свои соображения на этот счет, надев белую шляпу.

Не вызывает, наверное, сомнений, что образ мыслей в белой шляпе исключает возможность полагаться на предчувствия, интуицию, «голос сердца», «никогда не обманывающее вас» первое впечатление и личное мнение. Суть образа мыслей, навеянных белой шляпой, в том и состоит, чтобы оперировать только фактами.

- Вы просили меня дать вам ответ на уровне мышления в белой шляпе, почему я решил сменить работу. Я отвечаю. Жалованье и премиальные на новом месте не ниже, чем на прежнем. Дорога на работу отнимает столько же времени. Профиль занятий соответствует прежнему. Но перспективы служебного роста на новом месте значительно более благоприятные. Это все, что я могу сказать, надев белую шляпу.

## Глава 10 ИТАК – ШЛЯПА БЕЛАЯ

### Короткие выводы из долгих рассуждений

Представьте себе компьютер, который по нашему требованию выдает необходимые цифры и факты. Он бесстрастен и объективен. Он ничего не объясняет и не высказывает личных соображений.

Надев белую мыслеварительную шляпу, человек уподобляет себя такому компьютеру. Мы и надеваем ее в те моменты, когда возникает необходимость с компьютерной точностью заполнить информационный пробел.

На практике существует двухуровневая система информации. На первой ступени находятся факты проверенные и доказанные – факты первого порядка. Это – основа, фундамент, на котором возводится здание наших дальнейших умозаключений. На втором уровне располагаются сведения, в достоверности которых люди убеждены, хотя строгой проверке их не подвергали. Это – факты второго порядка.

Существует спектр вероятности, простирающийся в границах понятий «истинно» и «невозможно». В промежутке между этими оценочными категориями находятся приемлемые к использованию на практике выражения «в общем и целом», «чаще всего», «время от времени такое случается» и тому подобные. В белой шляпе их можно употребить только для того, чтобы подчеркнуть степень вероятности события.

Мышление в белой шляпе – это дисциплина и самоконтроль. В изложении фактов от надевшего белую шляпу ожидается полная бесстрастность и объективность. Если в ходе беседы это правило не соблюдается, собеседники могут попросить вас надеть белую шляпу либо вы можете обратиться к ним с подобной же просьбой. Кроме этого, вы сами решаете, когда вам ее надевать и когда – снять.

Белый цвет, символизируя полное отсутствие цвета, означает беспристрастность.

## Глава 11 КРАСНАЯ ШЛЯПА

### В океане страстей и эмоций

***Выходим на простор предчувствий, интуиции и впечатлений.***

***Долой все поиски причины или следствий!***

***Долой всю беспристрастность и объективность факта!***

***Даешь девиз: «Доказательств не требуется!»***

Образ мыслей, формируемый красной шляпой, связан с чувствами, с проявлением эмоций. Этот тип мышления открывает перед человеком широкие просторы для

откровенного выражения своих мыслей. Эмоции – это субъективное отношение к факту, которое нельзя не принимать во внимание.

Если чувствам и эмоциям «закрыт прямой доступ» к процессу нашего мышления, они будут воздействовать на него в косвенном порядке. Укрыться от их влияния чрезвычайно сложно, если возможно вообще: эмоции, чувства, предчувствия и интуиция обладают удивительной проникающей способностью и представляют собой реальную силу.

Образ мыслей, обусловленный красной шляпой, полностью это подтверждает. Этот тип мышления почти прямо противоположен холодному, объективному и свободному от эмоций образу мыслей, навеянных белой шляпой.

- Не нужно мне никаких объяснений! Я не хочу знать – что и почему! Мне это просто не нравится!

- А мне этот тип не понравился. Не хочу больше иметь с ним дела. И не будем этот вопрос обсуждать. Покончим с этим.

- У меня такое предчувствие, что вот этот пустырь, сразу за церковью, через пару лет будет стоять куча денег.

- Такая внутренняя отделка квартиры никогда не получит большого числа сторонников. Неужели это может кому-то понравиться? Это же просто безвкусица и пустая трата денег!

- Не знаю, как тебе, а мне Генри определенно нравится. И ведь я знаю, что он пройдолец, мошенник и, уж конечно, не раз надувал нас с тобой. Но делал он это мастерски. Этого у него не отнять. Мне он симпатичен.

- Послушай, что я тебе говорю: добром это никогда не кончится. Внутреннее чутье мне подсказывает, что все завершится большим скандалом!

- Ситуация совершенно безнадежная. Что бы мы тут ни придумали, мы все равно проиграем. Давайте лучше сразу откажемся от этого дела.

- А мне кажется бесчестным утаить от него эти сведения.

Любому мыслящему человеку, стремящемуся выразить подобные чувства, следует надеть красную шляпу. Этот головной убор дает вам «официальное разрешение» на выражение любых ваших чувств. Человеку, воспринявшему образ мыслей, навеянных красной шляпой, никогда не придется оправдываться перед кем бы то ни было за свою несдержанность в проявлении чувств или объяснять причину своих умонастроений. В красной шляпе вы можете исполнять роль человека экспансивного, экзальтированного, который далеко не во всем прислушивается к голосу разума и только ищет возможности выплеснуть на окружающих фонтан своих чувств.

## Глава 12

### МИР НАШИХ ЧУВСТВ ПОД СЕНЬЮ ШЛЯПЫ КРАСНОЙ

## Где место чувств в рассудочности нашей?

*Эмоции – это наши «союзники» или «враги»?*

*Когда лучше пойти на поводу у чувств?*

*Может ли «пленник эмоций и чувств» мыслить и действовать как «человек нормальный»?*

Согласно общепринятой точке зрения, разум и эмоции не уживаются друг с другом. Предполагается, что «умный человек» – холоден, бесстрастен и не подвержен переживаниям, что ему следует быть объективным и рассматривать факты вне зависимости от своего к ним отношения.

В связи со столь высокими требованиями к «человеку умному» некоторые спешат провозгласить, что женщины чересчур эмоциональны, чтобы быть причисленными к категории людей трезвомыслящих. Считается, что женщинам недостает отрешенности от бремени эмоций, необходимой для принятия верных решений.

Но в конечном итоге любое достаточно обоснованное решение не может не нести на себе печать эмоций. При этом я подчеркиваю, что это лишь «в конечном итоге».

Когда мы выстраиваем карту своего отношения к ситуации и выбираем по ней маршрут своих действий, то руководствуемся прежде всего своими желаниями, личными предпочтениями и настроениями текущего момента. Таким образом, наш выбор оказывается в той или иной мере связан с эмоциями, и, значит, с ними связано наше мышление. Позже я еще вернусь к этому вопросу.

Эмоции являются отражением наших потребностей в связи с оцениваемой ситуацией. Они представляют собой неотъемлемую часть деятельности мозга, а вовсе не служат каким-то обременительным атавизмом. При этом существует три возможности воздействия чувств на наше сознание.

Наибольшее влияние оказывают на нас так называемые сильные эмоции, такие как страх, гнев, ненависть, подозрение, ревность и любовь. Подобный эмоциональный фон ограничивает и «застигает собой» все наше восприятие. Обязанность мышления в красной шляпе состоит в том, чтобы сделать этот фон видимым, ясно различимым, и в дальнейшем учитывать его воздействие. А степень влияния сильных эмоций зачастую бывает так велика, что они оказываются способны практически полностью подчинить себе ход наших мыслей.

Во втором случае чувства следуют за мыслью. К примеру, у вас родилось предположение, что некто нанес вам оскорбление. С этого момента любая мысль, связанная с этим человеком, будет вызывать у вас негативные переживания. Если вас не оставляет подозрение – пусть даже не имеющее ни малейшего основания, – что собеседник, разговаривая с вами, преследует какую-то корыстную цель, то вы не придадите словам этого человека никакого значения либо, наоборот, на всем протяжении разговора будете искать в них скрытый смысл. Именно по этой причине мы зачастую не склонны доверять излишне назойливой рекламе.

За потоком слов мы порой не замечаем эмоций, их вызывающих. Мышление в красной шляпе дает нам возможность выплескивать подобные чувства «по факту их

возникновения».

- Если бы мне позволено было надеть красную шляпу, я бы сказал, что ваше предложение отвечает скорее вашим собственным интересам, нежели интересам всего коллектива.

- Моя красная шляпа подсказывает, что вы хотите воспрепятствовать слиянию наших корпораций только ради того, чтобы сохранить свое рабочее место, а вовсе не из стремления обеспечить наибольшую прибыль нашим акционерам.

В третьем случае эмоции проявляются тогда, когда мы имеем возможность наблюдать карту нашего отношения к ситуации в целом. Эта карта непременно должна включать в себя и эмоции, разбуженные в нас красношляпным образом мыслей. Палитра наших эмоций должна быть отображена на карте полностью, включая и такие не светлые наши чувства как, скажем, – чего там таить! – жадность или завистливое отношение к собеседнику. При выборе маршрута учитывать нужно все, иначе побредешь, куда не планировал. Каждое азимут-решение определяется в соответствии с «комплектом» переполняющих нас эмоций.

- Теперь, когда я изложил вам все факты, связанные с этим делом, давайте наденем наши красные шляпы и позволим себе обменяться соображениями.

- Из двух вариантов – продолжать забастовку или соглашаться на переговоры – я выбираю первый. Я считаю, что время для переговоров еще не пришло. Ни одна сторона еще не понесла достаточно потерь, чтобы обрести готовность пойти на уступки.

Для тех, кто осознает объективную ценность возможности выразить свои эмоции по принципу «ничего не тая», образ мыслей, подаренный красной шляпой, предоставляет реальный способ все это осуществить.

А может ли красношляпный образ мыслей хоть как-то облегчить проявление эмоций, в наличии которых нам не хотелось бы признаваться даже себе?

- Я противлюсь ее назначению на эту должность, потому что завидую ее быстрому продвижению по службе.

В обычной жизни едва ли кто-то позволит себе выставить на всеобщее обозрение свои настроения подобного рода, а мышление в красной шляпе предлагает вам реальную возможность поделиться с друзьями такими вот соображениями и эмоциями.

- Теперь, когда я надел свою красную шляпу, я хочу вам признаться, что я против предоставления Анне этой должности. Во мне говорит обычная зависть к ее быстрому продвижению по службе. Я

этого не скрываю. Не каждому из нас довелось так быстро подняться по ступеням служебной лестницы. И потому я считаю, ей тоже нужно немножко подождать, чтобы не пробуждать в каждом из нас еще большей ревности и скрытого неудовольствия.

Все вполне толково и очень корректно. Но можно ту же мысль выразить и иначе:

- Я не хочу ни с кем портить отношения, и потому мне легче говорить из-под широких полей этой спасительной красной шляпы. Я против продвижения Анны по службе. Я не хочу говорить о ней ничего плохого. Просто я против этого, и все.

Следует также заметить, что человеку, активно думающему, просто необходимо время от времени предоставлять себе возможность «совершить прогулку» в красной мыслеварительной шляпе, что позволит накопившимся эмоциям в ходе подобной прогулки выйти наружу.

- Хорошо тебе давать советы, а мне страшно! Этот переход на новое место работы... Там все для меня будет совершенно новым!.. Как там меня встретят? Что может меня там ждать? – я не знаю... Я просто боюсь!

- Да, черт возьми, я раздражен! И хочу восстановить справедливость немедленно. Я не терплю, когда меня обманывают!

- Честно говоря, эта работа мне просто не нравится.

Мышление в красной шляпе выявляет палитру эмоций, определяющих настроение и, значит, общий рисунок поведения каждого человека.

### **В таинственном мире предчувствий и интуиции**

***Интуиция: ценная ли это способность или бесценная?***

***Интуиция: не безопасно ли на нее полагаться?***

***А польза от нее вообще – какая?***

Слово «интуиция» понимается по-разному.<sup>16</sup> Очень просто и очень толково. Для кого – даже слишком просто и толково, можно предложить трактовку, приведенную в «Психологическом словаре»: «Интуиция (от лат. *intueri* – пристально, внимательно смотреть) – эвристический процесс, состоящий в нахождении решения задачи на основе ориентиров поиска, не связанных логически или недостаточных для получения логического вывода». Наиболее распространены два варианта его трактовки. Оба они

---

<sup>16</sup> Вот, например, как понимает его «Малый толковый словарь русского языка»: «Интуиция – чутье; безотчетное, стихийное проникновение в самую суть предмета или явления, подсказывающее правильное его понимание».

верны и совершенно корректны. Но в отношении описания процессов, протекающих в сознании человека, они имеют принципиальное различие.

Согласно первой трактовке, интуиция может пониматься как внезапное озарение.<sup>17</sup> Это означает, что нечто, в течение долгого времени остававшееся недоступным для понимания человеком при привычном взгляде на вещи, со внезапной сменой точки зрения обретает вдруг совершенно непривычные, нередко приводящие к гениальным прозрениям черты. Подобное озарение зачастую приводит к акту творчества, научному открытию или неожиданному решению сложнейших научных задач.

- Переключите внимание с победителя на побежденных и вы сразу определите, что выявившему сегодня окончательного финалиста 131-му матчу, скажем, по шахматам предшествовало еще 130 разыгранных между претендентами шахматных партий, в результате которых выявилось 130 проигравших.<sup>18</sup>

Другое общепринятое значение слова «интуиция» означает «немедленное постижение ситуации». Это результат некоего таинственного процесса, происходящего в нашем сознании, который сложно выразить словами. Например, встречая на улице, в толпе случайных людей, человека знакомого, вы узнаете его мгновенно, своей реакцией являя результат сложнейших процессов, происшедших при этом в вашей памяти.

- Интуиция мне подсказывает, что электромобиль никогда не получит широкого распространения.

Подобная догадка основана, вероятно, на знании рынка, на опыте работы с товарами подобного рода и на понимании того, как покупатели приходят к решению о целесообразности покупки.

Здесь я хочу остановиться на рассмотрении того типа интуиции, который основан на знании и практическом опыте.

Интуиция, предчувствие и чувство тесно взаимосвязаны. Предчувствие – это гипотеза, основанная на интуиции.

- Меня терзает предчувствие, что у него совсем опустятся руки, как только дела пойдут еще хуже.
- Меня не оставляет ощущение, что этот автобусный билет и обнаруженный нами велосипед – ключи к раскрытию этого убийства.

---

<sup>17</sup> Как то, что в современном языке получило уже успешнее устояться наименование «инсайт», или «прямое знание».

<sup>18</sup> Это ответ на одну из логических задач, которые де Боно использует в других своих книгах. Звучит она так: «В розыгрыше кубка по теннису заявлен 131 участник. Сколько матчей нужно провести, чтобы выявить победителя?» И сколько, по-вашему, читатель?

- У меня такое чувство, что предложенная нами версия ошибочна. Слишком много «концов» в ней не стыкуются между собой.

Выдающиеся ученые, писатели, предприниматели и военачальники, по-видимому, все в той или иной степени обладают этим «пред-знанием» текущего момента. О преуспевающем предпринимателе мы говорим, у него «нюх на деньги». Это говорит о том, что выгоду в конкретном деле увидит не каждый; это сможет сделать только человек с развитой интуицией.

Интуиция – дама капризная, склонная к ничем не обоснованным изменам. Каждому известно, как любит она подвести человека «под монастырь» во время азартной игры. Ставите вы, например, в рулетку на «черное», и вам восемь раз подряд выпадает «красное»; интуиция «уверяет» вас, что в следующий раз обязательно выпадет «ваше черное», но – да, конечно, держи карман шире! – шарик снова останавливается на заколдованном поле. Что поделаться: теория вероятности и объективная статистика для игорного стола не существует; он не наделен «памятью» о том, какой номер он «выбросил» играющим на предыдущем кону, и каждый раз для него игра начинается заново – с прежними шансами на успех.

Как же в таком случае нам управляться с интуицией?

Сначала попробуйте выразить ваши интуитивные догадки, надев красную шляпу мышления. Действуйте смелее, не опасайтесь необычности мыслей, которые приходят вам на ум. Вполне возможно, для «общения» с интуицией и эмоциями следовало бы выделить отдельные шляпы, но это только запутало бы все дело. Я убежден, что и то и другое можно отнести к разряду «чувств», даже если они отличаются по своей природе.

Вероятнее всего, нам не удастся определить причин, приведших нас к интуитивному решению. А если не известны причины, следует ли полагаться на выводы?

Ответ, я думаю, однозначен. Во всяком случае, вкладывать свой основной капитал в какое-то предприятие только потому, что так вам «посоветовало» предчувствие, явно неблагоприятно.

С другой стороны – как кому в жизни повезет. Если в прошлом интуиция подавала вам дельные советы, то нет вроде бы никаких оснований подозревать ее в тайном коварстве. Хотя... Вот именно – хотя!

- Да, все доводы говорят «против» снижения цен, но интуиция мне подсказывает, что изменение ценовой политики – единственный для нас способ вернуть прежнее влияние на рынке.

У человека, занимающегося бизнесом, постепенно развивается чувство «благоприятной возможности». Накопленный им опыт трансформируется в интуицию, которая ему «указывает», какую сделку следует совершать, а от какой лучше отказаться. Но «подсказки» той же интуиции окажутся для предпринимателя коварными, если он решит, к примеру, попробовать свои силы на поприще политических игр.

Руководствоваться «наставлениями» интуиции можно также по принципу «где-то



выиграли, где-то проиграли». Советы интуиции не всегда оказываются оправданными, хотя они и могут – иногда случается, чем черт не шутит – привести к желаемому результату.

Приписывать ей безусловную непогрешимость, почитая свои способности едва ли не мистическим ясновидением, конечно, опасно. И тем не менее интуиции представляет собой неотъемлемую часть очень сложного, не во всем понятного нам пока мыслительного процесса. Как бы там ни было, она существует реально и иногда способна оказать человеку действенную помощь.

- Что вы думаете по поводу слияния этих корпораций теперь, когда вы надели красную шляпу вашей интуиции?
- В красной шляпе своих догадок я явственно предощущаю, что цены на недвижимость скоро снова быстро поползут вверх.
- По поводу шансов пробиться наверх у этой новой транспортной компании я предпочитаю доверять «советам» своей красной мыслеварительной шляпы.
- Красная шляпа моих догадок подсказывает, что это предложение успеха иметь не будет.

Где же находятся точки соприкосновения интуиции и нашего собственного мнения?

Как уже говорилось, мышление в белой шляпе не позволяет человеку преподнести окружающим свое мнение о чем-либо в качестве проверенного, установленного факта, поскольку наше мнение основывается на наших выводах, суждениях, домыслах, догадках и «подсказках» все той же интуиции. Мы можем счесть за собственное мнение то или иное родившееся у нас суждение, основанное на известных фактах, или чувство, основанное на не известных нам факторах. Поскольку же то, что мы называем «мнением», можно высказать в манере человека, надевшего белую, красную, черную или желтую шляпу, давайте условимся, что в красной шляпе мы будем излагать свое мнение посредством проявления чувств.

- Я подозреваю, что большинство преступлений подростки совершают просто от скуки.
- У меня такое чувство, что киномагнаты обеспечивают себе гигантские прибыли с помощью нескольких захватывающих фильмов, которые они интенсивно «раскручивают» посредством рекламных роликов и нагнетания атмосферы «повышенного интереса у публики».

**«Давайте волю распирающим вас чувствам в строго назначенных для этого местах»**

***Спротивляться или расстраиваться?***

***Каждое событие – повод к рождению чувств.***

### ***Как же быть: проявлять свои чувства или утаивать?***

Если у вас на голове красная шляпа мышления, то вы можете позволить себе выражать свои чувства в любой момент официального обсуждения вопроса или обычной беседы, направляя их «в русло протекания» разговора, но не затрагивая обсуждаемый предмет.

- Сейчас я надену свою красную шляпу и тогда – берегитесь: я выскажу вам все, что думаю по поводу того, как мы проводим это совещание!
- Я надел свою красную шляпу, чтобы официально вам заявить: мне кажется, мы усиленно стремимся прийти к соглашению, которое нам совершенно не нужно!
- Мистер Хупер, как мне подсказывает моя набитая умными мыслями красная шляпа, вы никогда никого не выслушиваете до конца!
- Я сказал все, что хотел, и теперь намерен снять свою красную шляпу.

В противовес естественному потоку эмоций, присущих обсуждению любого вопроса, манипуляции с красной шляпой, возможно, кому-то покажутся надуманными и неуместными. Действительно, так ли уж это необходимо – «надевать» красную шляпу для того, чтобы позволить себе разозлиться? Разве нельзя выразить свои эмоции в ходе беседы при помощи мимики и интонации?

Может быть, и можно. Но дело в том, что именно искусственность ситуации и является настоящей ценностью красной шляпы. Выплескивание эмоций обычно занимает некоторый, достаточно продолжительный отрезок времени, и еще больше времени, как правило, уходит на то, чтобы начавшееся брожение эмоций окончательно усмирить. В ходе таких «обменов взаимными мнениями» одни из присутствующих кипят от возмущения, бросая факты кому-то в лицо, а этим другим – в «лица» которых факты были нацелены, – остается только сидеть с «надутыми лицами»; одни, таким образом, становятся обидчиками, другие – «униженными и оскорбленными».

Красная же шляпа дает человеку возможность «включать» и «выключать» свои эмоции непосредственно в нужный момент, строго по мере необходимости. Вы надеваете красную шляпу, высказываете все, что она помогает вам высказать, и снова ее снимаете. Взгляды и мнения, выраженные вами как носителем красной шляпы, кажутся собеседникам менее субъективными, поскольку люди склонны воспринимать их с большей формальностью.

Главная польза от красной шляпы заключается в том, что она уменьшает число конфликтных ситуаций, связанных с выяснением отношений. Никто не станет надевать красную шляпу по малейшему поводу и еще реже – без всякого повода. А проявление чувств без соблюдения этой маленькой формальности покажется присутствующим просто грубостью. Когда же выражение «красная шляпа» окончательно войдет в наш обиход, обоснование своей точки зрения с подключением

эмоциональных порывов без соблюдения этой формальности будет свидетельствовать об элементарной незрелости «много позволяющего себе» человека.

Поскольку красная шляпа предлагает нам реальный способ безболезненного выражения своих чувств и переживаний, у нас отпадает необходимость все время прорываться через заслон активного неприятия собеседником. У каждого человека, стремящегося не скрывать своих чувств без ущерба для взаимоотношений с окружающими, есть теперь для этого все возможности.

Не понадобится нам теперь и строить догадки по поводу того, какие чувства у человека вызывает та или иная проблема: у нас есть способ откровенно его об этом спросить, а у него – откровенно на этот вопрос ответить.

- Я хочу, чтобы вы надели свою красную шляпу и сказали, что вы думаете о моем предложении.

- Я чувствую, что мое предложение вам не нравится. Не отказывайтесь; для меня очень важно иметь об этом точное представление. Наденьте-ка свою красную шляпу и скажите, что вы обо всем этом думаете.

Людям, испытывающим друг к другу глубокую симпатию, очень приятно еще и еще раз выслушать признания в любви и взаимном уважении, пусть даже у них не возникает сомнений в существовании между ними подобных чувств.

- Надевая красную шляпу, я хочу вам признаться, что весьма удовлетворен теми решениями, к которым нам удалось прийти в ходе наших переговоров. Я надеюсь, наше дальнейшее сотрудничество окажется столь же плодотворным.

- Я полагаю, мы все хотим прийти к согласию. Поэтому нам важно выразить свое мнение без недомолвок. Мистер Моррисон, будьте добры, изложите свою точку зрения, надев красную шляпу.

Следует помнить, что, как в обращении с каждой идеей, не нужно доводить стратегию использования красной шляпы до полного абсурда. Вовсе не обязательно совершать манипуляции с ней всякий раз, когда в вас проснется желание поделиться с кем-нибудь из окружающих своими чувствами. Красная шляпа нужна только тогда, когда возникает необходимость выразить свои чувства в официальной обстановке или в ситуации, способной из-за этого перерасти в конфликт.

- Если вы намерены и впредь выражать свои эмоции в том же духе, я буду вынужден вообще отобрать у вас красную шляпу и спрятать ее подальше.

- Если, воспользовавшись своей красной шляпой, вы и дальше собираетесь так же подробно излагать нам все, что по данному поводу пришло вам на ум, то попасть нам сегодня домой, я подозреваю, совсем не удастся. Не могли бы вы снять с себя эту шляпу и перейти к

изложению фактов?

– Мне нужно только один раз высказать в красной шляпе все, что я думаю, и после этого я перестану донимать вас своими жалобами и выражением неудовольствия. Правда, после этого я вообще уберу свою шляпу подальше.

### **Инструкция к использованию своих чувств**

***Мысль управляет миром чувств?***

***Эмоциональный фон: за кулисами эмоций, в потаенном мире чувств.***

***Эмоции как «преимущество».***

***В потоке чувств – куда нас унесет?***

После того как благодаря стратегии «красной шляпы» накопленные эмоции оказались выпущенными на свободу, наступает момент, когда у нас появляется возможность трезво поразмыслить над пробудившей их к жизни причиной и подумать о том, как можно что-либо здесь изменить.

Изменить эмоциональный настрой способен настрой наших мыслей. И не посредством логики, а через восприятие. Нужно всего лишь суметь посмотреть на явление или предмет с иной точки зрения, нежели мы взирали на него до сих пор, и это изменит наше восприятие, вместе с которым изменится и палитра наших чувств.

- Не воспринимайте этот проигрыш как окончательное поражение. Посмотрите на него как на предоставленную вам возможность выявить сильные и слабые стороны в вашей технике перемещения по теннисному корту.

- Да, ваше предложение отклонено. Вы склонны считать, что оно непременно получило бы поддержку, если бы инициатива исходила не от вас, а от кого-то из ваших коллег? Возможно, хотя вовсе не обязательно. В любом случае это вовсе не говорит о вашей некомпетентности в данном вопросе или о предвзятости отношения к вам со стороны начальства. Просто вам необходимо еще поработать – и над рассматриваемой вами проблемой, и над собой.

Постарайтесь воспринять переживаемую вами неудачу как процесс обретения жизненного опыта, накопления конкретных знаний, а не как ошибку в системе ваших рассуждений. Опыт и знания никогда не достаются человеку даром; за их обретение всегда нужно платить. Здесь важно позаботиться только о том, чтобы эта плата за знания не оказалась для нас выброшенной на ветер, чтобы не довелось нам проходить через подобное испытание еще не один раз.

На практике для нас не всегда представляется возможным изменить свое восприятие или сделать так, чтобы клокочущие в нас эмоции вмиг испарились. Но попробовать всегда имеет смысл.

Обуревающие нас чувства порой могут быть настолько сильны либо устойчивы в своем проявлении, что способны выступать в качестве постоянного «фоновое сопровождения» к процессу работы нашего мозга. Этот эмоциональный фон без труда осознается и самим человеком, и окружающими его людьми, что способно производить впечатление, будто у этого человека разум с чувствами не в ладу. В таких случаях особенно полезно предоставить себе возможность осознать, насколько наше восприятие тех или иных вещей меняется в зависимости от преследующего нашу мысль фона эмоций.

- Все мы отдаем себе отчет в том, что наши переговоры проходят в атмосфере взаимного недоверия. Это мешает нам принять конструктивное решение. Попробуем подойти к вопросу с другой стороны. Представим себе, как протекала бы наша встреча, не будь между нами принципиальных разногласий.

- Меня не оставляет ощущение того, что наше решение ничего не изменит, что ход событий предопределен. От этого нужно как-то уйти. Давайте представим, что это не так и что на самом деле мы вполне способны контролировать ход событий.

- Нам необходимо отдать себе отчет в том, что все мы сейчас раздражены. Мы не можем игнорировать атмосферу всеобщего неудовольствия.

Я уже отмечал, что наслоение на «плод» наших мыслей густой вуали чувств и эмоций является частью процесса построения нами карты отношения к ситуации. Условившись с окружающими в нужный момент надевать красную шляпу, мы сможем приблизиться к пониманию эмоционально насыщенных областей, по которым пролегает выбранный нами маршрут действий. Отображая на *карте* процесс выработки совместного решения, мы получаем возможность выявить подобные, опасные для прохождения регионы.

- Вы полагаете, что конкуренция в ближайшее время способна существенно ограничить сферу вашего влияния. Давайте подумаем, к каким это может привести последствиям.

- Я считаю, что руководитель профсоюзов никогда не должен соглашаться с предложениями, бьющими по карману рабочего, в частности – со снижением заработной платы. Я ему так об этом и сказал. И не думаю, что это прозвучало слишком грубо.

К «помощи» эмоций чаще всего прибегают из желания добиться какого-нибудь преимущества, не обоснованного ни логикой, ни ситуацией. Я вовсе не имею в виду проявление дурного настроения, столь же дурных черт характера, стремление воздействовать на собеседника с позиции силы, угроз, шантажа или, наоборот, взывания к жалости. Я говорю об эмоциональной ценности, присущей или приписываемой определенным вещам. Принцип «не равнозначной ценности» являет

собой основу большинства переговоров. То, что имеет одну ценность для одной из договаривающихся сторон, представляет собой ценность совершенно другого порядка для представителей иного взгляда на вещи. А найти свое выражение эти ценности могут при помощи мышления в красной шляпе.

- Свободный проход через установленные договором границы демаркационной зоны позволит нам получить еще большую прибыль от наших капиталовложений.

- Мы должны потребовать от администрации соблюдения всех норм правопорядка. Мы вовсе не хотим сказать, что Джонс не виновен, но в рассмотрении его дела должны быть соблюдены все установленные законом правила.

Конечной задачей каждого нашего «мыслетворительного» процесса принято считать достижение нами чувства удовлетворения. Таким образом, конечная задача работы нашего мозга заключается в удовлетворении выраженных нами чувств.

В связи с этим возникают три вопроса. Во-первых, действительно ли серия предпринимаемых человеком действий способна удовлетворить его эмоционально выраженное желание?

- Откровенно говоря, у меня нет никакой уверенности в том, что снижение нами цен на продукцию способно существенно увеличить объем продаж.

Во-вторых, удовлетворение желаний одной стороны может сильно ущемить интересы другой.

- У нас есть две возможности решить этот вопрос. Мы можем, во-первых, увеличить продолжительность сверхурочных работ, а во-вторых, пойти на увеличение численности штата сотрудников. Первый вариант был бы на руку тем, кто уже работает. Второй – тем, кто находится сейчас без работы.

И в-третьих, всегда существует возможность порождения конфликта между сиюминутными и отдаленными по времени достижения цели. Предельно ясно об этом говорит, в частности, один из основных догматов христианского вероисповедания: «Какая человеку польза в том, что он приобретет весь мир, но потеряет душу?»

- Мы можем несколько повысить затраты на рекламу, и наши доходы сразу начнут стремительно возрастать. А в недалеком будущем мы сможем позволить себе задействовать для своей рекламы все каналы средств массовой информации, и наша продукция станет известна повсюду.

- Если мы решим понизить цены на полеты, чтобы привлечь к себе пассажиров, пользующихся сейчас другими аэролиниями, то на ближайшее время мы действительно сумеем получить некоторое преимущество. Но принципиального изменения ситуации мы таким образом не добьемся. Уже в самое ближайшее время наши конкуренты сделают ответный ход, снизят стоимость своих услуг еще больше, и мы потеряем все, что сумели приобрести такой ценой. А недополученная прибыль так и останется для нас – недополученной.

- С каким удовольствием съел бы я сейчас тарелку французского жаркого, но боюсь, это несколько не будет способствовать решению моих проблем с лишним весом!

- Да, я хочу вложить деньги в постановку этого фильма уже только потому, что мне нравится актриса, играющая главную роль, и мне хочется увидеть ее на экране.

- Да, я и пошел на эти курсы потому, что хочу экспериментировать с новыми, пусть рискованными, но такими заманчивыми технологиями выпуска продукции, хотя я уверен, что в будущем инвесторы захотят получить от меня равномерный прирост производства.

Эмоции являются частью образа наших мыслей и проблемой, требующей от нас самых серьезных размышлений. Не стоит рассчитывать на то, что они исчезнут сами по себе, оставив поле нашего сознания свободным для «чистого» мышления.

### **Язык эмоций – сладкозвучный или дерзкий?**

***Где чувства бьют ключом, там места нет рассудку.***

***Речь наша – точное отражение переполняющих нас чувств.***

***Отбросьте искушение оправдываться в чувствах.***

Самое трудное в использовании красной шляпы – это противиться искушению объяснить возникновение у вас того или иного чувства. Пытаться отыскать природу своих чувств – бессмысленное занятие, и потому все ваши объяснения могут быть как истинными, так и ложными. Но в том и другом случаях проявление вашего эмоционального настроя в красной шляпе никаких объяснений не требует.

- Чем он возбудил ваше недоверие к себе, мне не известно. Зато я отчетливо вижу, что вы не хотите ему больше доверять.

- Я вижу, идея открыть собственную контору в Нью-Йорке пришла вам по душе. Не нужно вдаваться в подробности того, почему эта мысль произвела на вас такое впечатление. Мы остановимся на ее рассмотрении чуть позднее, когда у вас появится необходимость в конкретном обосновании ваших стремлений.

Мы привыкли извиняться за эмоции и чувства, поскольку они имеют мало общего

с логикой наших мыслей. Это различие порождает у нас стремление придать нашим мыслям статус логических обоснований. Если человек нам не симпатичен, тому должна быть веская причина. Если предложенный план нам не нравится, эта оценка должна быть вынесена на основе логических умозаключений.

Мышление в красной шляпе освобождает нас от подобных обязательств.

Означает ли это, что мы вольны поддерживать любые предрассудки, которые нам нравятся? Не несет ли подобный подход к проблеме огромной опасности?

Вовсе нет. Значительно большая опасность таится в предубеждениях, основывающихся на логике, нежели в предрассудках, в основе которых лежат наши чувства.

Я не выступаю против попытки отыскать объяснение природы наших эмоций и рассмотреть механизм их появления на свет; я хочу только подчеркнуть, что подобные поиски не являются прерогативой мышления в красной шляпе.

Чувства человека отличаются непостоянством и противоречивостью. Небольшой пример: среди представителей американской общественности проводился опрос на тему: считают ли они, что проводившееся первыми поселенцами освоение центральной части Североамериканского континента носило благопристойный характер и было совершенно оправдано с исторической точки зрения. Большинство опрошенных дали утвердительный ответ. Тем не менее «большинство из этого большинства» высказались против любого конкретного из предложенных им на выбор вариантов колонизации, который они изъявили бы желание провозгласить основой своей собственной политики освоения новых земель.

Иными словами, даже к вмешательству в «личную жизнь» других народов можно относиться с пониманием, когда оно рассматривается с позиции внутренней отстраненности, с абстрактной точки зрения, и выступать против него, когда это абстрактное начинает принимать конкретные формы. С позиции логики подобный подход лишен всякого смысла, но в мире эмоций действуют совсем иные законы.

Договоренность об использовании «стратегии красной шляпы» – это не отдушина для излияния своих чувств, хотя некоторые люди, возможно, и пытаются использовать ее именно в таком качестве; это в значительно большей степени похоже на зеркало, которое отражает эмоции во всем их многообразии.

Говорят, что люди одного из эскимосских племен – инуиты – для обозначения понятия «снег» используют более двух десятков слов. Есть культуры, которые пользуются стольким же количеством лексических единиц для обозначения различных оттенков любви. Английский, как и многие другие европейские языки, в обыденном словоупотреблении не обладает столь же широкими возможностями для описания присущих человеку эмоций.

В большинстве случаев каждому из понятий нашего языка соответствует своя противоположность: нравится/не нравится, ненависть/любовь, счастливый/несчастливый, приятный/неприятный или же вовсе – противный. С другой стороны, мы имеем возможность при помощи одного и того же слова выразить принципиально разное мнение в оценке различных событий: к примеру, «не законченный и потому имеющий положительное значение» и «не законченный и



потому имеющий значение отрицательное».<sup>19</sup> Имеются и лексические единицы, обладающие устойчивой эмоциональной окраской: взять хотя бы слово «подозрительный», в большинстве случаев имеющее явно выраженный негативный оттенок.

Поскольку мышление в красной шляпе позволяет нам проявлять свои чувства открыто и смело, мы таким образом получаем возможность обеспечить им «точное соответствие» сложившейся ситуации. Без красной шляпы мы были бы ограничены и в употреблении более (но все-таки в меру) весомых выражений и слов, дополняемых выражением нашего лица и тоном голоса.

- Я вижу, вас терзают сомнения. Вы вовсе не торопитесь включиться в предложенное дело, но не решаетесь и окончательно выйти из игры. Вы решили занять выжидательную позицию. Когда поднимется занавес, вы предпочитаете оставаться в стороне, чтобы вначале посмотреть, имеет ли для вас смысл выходить на сцену.

- У вас вызывает раздражение то, что этот Морган не понравился вам с первого взгляда, хотя видимых причин для неприязни у вас к нему быть не может. И я вас вполне понимаю. Я думаю, вы, как и я, дорого бы сейчас заплатили за то, чтобы узнать, почему он вызвал у нас такое неприятие.

- Мы просто не настроились на это дело должным образом.

- У меня сейчас такое ощущение, как будто я нахожусь в резиновой лодке, из которой медленно, совершенно незаметно для глаза, выходит воздух. Знаете, так бывает: вы не замечаете никаких перемен, но, когда спустя некоторое время вы бросаете взгляд на лодку, становится ясно, что ее худеющие бока постепенно теряют упругость.

Пребывание в красной шляпе предлагает человеку полную свободу ощутить себя поэтом в выражении своих чувств. Оно предоставляет чувствам «право» быть замеченными.

## Глава 13

### МИР НАШИХ ЧУВСТВ И ВЫВОДЫ ИЗ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Когда человек думающий надевает красную шляпу, это дает ему возможность сказать: «Вот что я *чувствую* по поводу данного вопроса».

Красная шляпа придает чувствам и эмоциям их законную силу, выявляя их как безусловно важную часть мыслительного процесса.

---

<sup>19</sup> Если кто-нибудь из читателей нуждается в более подробных примерах, пусть он сопоставит такие до боли знакомые каждому из нас выражения, как «законченное – слава богу! – в этом году строительство дома» и «законченный – к несчастью для всех нас – болван».

Красная шляпа дарит чувствам возможность быть зримо воспринятыми, в результате чего они становятся элементом карты нашего отношения к ситуации, равно как и частью нашей системы внутренних ценностей, которая помогает нам прокладывать по этой карте маршрут наших дальнейших действий.

Красная шляпа предлагает для человека думающего реальный способ окунуться в мир наших чувств и благополучно, без потерь выйти из этого состояния, что без шляпы, без этого своеобразного спасательного круга, было бы просто невозможного.

Красная шляпа дарит нам уникальную возможность ознакомиться с чувствами окружающих.

Когда человек думающий использует красную шляпу, у него пропадает необходимость в объяснении своих чувств или в логическом обосновании их появления на свет.

Использование красной шляпы позволяет человеку высвободить два основных типа эмоций. Во-первых, это обычные, всем нам хорошо знакомые чувства вроде страха или неприязни, среди которых попадаются и более тонкие эмоции – такие, например, как недоверие или подозрение. И во-вторых, это сложные комплексы чувств, рождающие целую гамму переживаний и лежащие в основе умозаключений, зачастую кажущихся нам беспочвенными, безосновательными. Сюда можно отнести предчувствие, интуицию, ощущения, наклонности, эстетическое чувство прекрасного и многие другие, незримо заполняющие собой каждое мгновение нашей жизни. Когда в основе выработанного человеком мнения лежит изрядная доля чувств, а не логических рассуждений, его точку зрения также вполне разумно причислить к категории «творений», произведенных на свет красной шляпой.

## Глава 14

### ШЛЯПА ЦВЕТА МРАЧНЫХ НАСТРОЕНИЙ

**«А что у нас здесь должно получиться не так?»**

***Навечно – в позе решительного отрицания.***

***Ничего у нас не получится. И не должно получиться!***

***Ну-ка, посмотрим, чего мы здесь не поймем, в чем не разберемся и почему ничего не сделаем.***

***Критический настрой – во всем и навсегда.***

***Бродячий символ пессимизма.***

Большая часть западных мыслителей, как маститых, так и только начинающих «маститесь», из-за своей склонности к спорам почувствуют себя в черной шляпе очень уютно.

Это может показаться неожиданным, но приобрело широкую распространенность убеждение, будто основное назначение человеческого мышления состоит в том, чтобы носить черную шляпу критических настроений. К несчастью, подобные настроения полностью перечеркивают все продуктивные, творческие и созидательные аспекты мышления.

И тем не менее образ мыслей, сформированный черной шляпой, представляет собой очень важную часть мышления.

Образ мыслей в черной шляпе отличается строгой логикой и четкостью обоснования своих позиций. Разум отрицает и делает это без всяких эмоций.

Отрицать, сопровождая отрицание красочным проявлением чувств, – это прерогатива образа мыслей в красной шляпе, который, кстати сказать, может быть окрашен и в тона положительных эмоций. Мышление же в черной шляпе, хотя и не сосредоточено исключительно на поиске мрачных сторон жизни, тем не менее всегда сумеет отыскать во всем именно эту, самую мрачную сторону.

При этом результаты неутешительных открытий непременно будут иметь свое логическое обоснование – в отличие от минорных переживаний носителя шляпы красной, настроения которого не нуждаются в объяснениях.

И здесь мы подходим к рассмотрению одного из главных достоинств концепции шести мыслеварительных шляп: она предоставляет нам, в частности, возможность провести четкое различие между отрицанием, выстроенным на эмоциях, и отрицанием, подаренным нам пониманием языка неумолимых фактов – разумом.

– Я считаю, это снижение цен на продукты не принесет нам ничего хорошего.

– Эта ваша восторженность навеяна образом мыслей в красной шляпе. А я хочу выяснить состояние дел на основе здравых и реалистичных суждений. Наденьте-ка свою черную шляпу и представьте мне логические обоснования своей точки зрения.

– Весь предыдущий опыт показывает, что, как бы мы ни снижали цену на свою продукцию, это не приводило к желаемым результатам и лишь вело к весомому недополучению расчетной прибыли. Значит, мы вынуждены признать, что наши конкуренты разбираются в политике рыночного ценообразования значительно лучше нас.

Логика объяснений человека, мыслящего в черной шляпе, должна быть соблюдена в точности. Ей надлежит быть понятной каждому. Все приводимые доводы должны выглядеть совершенно обоснованными – как преподнесенные бесстрастным языком цифр, так и изложенные человеком. Образ мыслей, продиктованный стратегией черной шляпы, основывается на логике несоответствия того, что мы имеем, – тому, как все это должно быть.

Плоды мышления в черной шляпе призваны отличаться внутренней логикой построений и правдивостью, но это не значит, что по существу вопроса они непременно должны быть верны. Такой тип мышления направлен на поиск логического опровержения всему сущему; он ищет, «почему это не будет – и не должно – действовать как надо». В этом и состоит суть негативного склада мышления.

Логические умозаключения, выстроенные на той же объективной основе, но представленные положительным утверждением типа «почему это будет – и должно – действовать как надо», свойственны мышлению в желтой шляпе – позитивному складу мышления.

Каждому из нас присущ тот или иной склад мышления; но поскольку наше сознание проявляет тенденцию к стойкому стремлению к отрицанию, для реализации этого стремления требуется наличие особой шляпы. У человека должна быть возможность начисто все отрицать.

Существует большая вероятность того, что как позитивная, так и негативная настроенность нашего восприятия обусловлены неким тончайшим различием в балансе нейромедиаторов, присутствующих в составе нашего мозга. Если бы что-либо в этом вопросе обстояло иначе, для нас не было бы и практической пользы в обладании шляпой, предназначенной для обеспечения строгой объективности наших суждений, подразумевающей наличие как положительных, так и отрицательных умозаключений, поскольку баланс нейромедиаторов при этом продолжал бы оставаться на прежнем уровне. При этом процентное соотношение нейромедиаторов, сопровождающее проявление нами негативизма и переживание чувства страха, вероятно, оказывается равным – так же, как оно оказывается равным при нашем позитивном настрое и переживании чувства удовлетворения.

Всегда считалось, что слово «критика» содержит в себе объективную оценку как положительных, так и отрицательных сторон данного вопроса. Но в обычной жизни глагол «критиковать» подразумевает указание на то, что не отвечает установленным требованиям. Именно такое восприятие действительности и отличает формируемый черной шляпой образ мыслей.

Годы практики, посвященные рассмотрению принципов работы нашего мозга, убедили меня в необходимости разделить образ наших мыслей на две категории – позитивное восприятие мира и негативное. Люди, полагающие себя свободными от подобных перекосов восприятия, как правило, принимают желаемое за действительное и обрекают себя на безрезультатные поиски несущественных преимуществ в сравнении с людьми, тяготеющими к устойчивому внутреннему настрою.

Черная шляпа – «шляпа критического восприятия мира». Я хочу особенно подчеркнуть, что ее не используют для ведения дискуссий. Надевающий ее человек сосредоточивает свое внимание на обнаружении слабых мест в обсуждаемой проблеме, но в зависимости от своего желания может произвольно поменять черную шляпу на желтую и наоборот.

- Сейчас, когда я надел свою черную шляпу, я должен поставить вас в известность о том, что дирекция предприятия приняла решение уменьшить объем электроэнергии, подаваемой на отопление ваших квартир. С другой стороны, надев свою желтую шляпу, я могу указать, что оплачивать стоимость потребляемого электричества вам не придется.

Эта особенность мышления в черной шляпе освобождает нас от необходимости быть абсолютно правдивым и подвергать рассмотрению обе стороны поднимаемого вопроса. Надев черную шляпу, мы сосредоточиваем свое внимание на отрицательной стороне предмета или явления.

На первый взгляд может показаться, что черная шляпа усугубляет негативное мышление, свойственное многим людям. В то время как красная шляпа узаконивает эмоции, черная шляпа придает законную силу негативному настрою своего обладателя. Но здесь есть один достаточно интересный момент: в практическом отношении надевание черной шляпы производит прямо противоположный эффект.

Человек, по природе своей склонный к негативизму, еще больше укрепит в себе эту черту характера. Поиск недостатков станет его основным, если не единственным в жизни занятием. Это значит, что в обычном своем состоянии присущий ему фон мышления будет отличаться негативизмом. С другой стороны, сосредоточиваясь непосредственно на отрицательной стороне вопроса, человек самим фактом надевания черной шляпы будет как бы устанавливать границы своего критического восприятия. А осознание им этого обстоятельства позволит нам попросить его снять черную шляпу. Это будет означать, что ему следует отдохнуть от своего критического запала.

- Свое умение носить черную шляпу вы нам уже продемонстрировали. И неоднократно. Почему бы вам для разнообразия не примерить шляпы других расцветок?

- В ходе обсуждения этого вопроса ваши мысли были продиктованы исключительно черной шляпой. Вы умеете носить только ее?

- Я бы хотел, чтобы в следующие пять минут вы сменили черную шляпу на желтую. Поменяйте эти головные уборы и скажите нам, что вы обо всем этом думаете.

- Обычно Мария демонстрирует нам образ мыслей, навеянных черной шляпой. Когда она не надевает сей головной убор, ей, видимо, просто нечего нам сказать.

- Вы смотрите на вещи из-под полей только одной шляпы. И шляпа эта – черного цвета.

Игрок в гольф, достигший высот мастерства в игре длинной клюшкой, не забудет и о короткой.<sup>20</sup> Так же и человеку, умело использующему черную шляпу, совсем не понравилось бы осознание факта, что он утратил способность по своему желанию примерить шляпы других расцветок. Таким образом, наша концепция мыслеварительных шляп проясняет и тот факт, что негативизм представляет собой лишь один, конкретный склад мышления.

Многие читатели, разумеется, уже обратили внимание, что роль, исполняемая в черной шляпе, очень похожа на традиционно понимаемую нами роль буквоеда – человека придирчивого, до тошноты дотошного и по малейшему поводу выказывающего себя завзятым спорщиком.

---

<sup>20</sup> Автор имеет в виду, что для успешной игры в гольф необходимо одинаково хорошо владеть обеими клюшками, что в переносном смысле означает умение использовать все доступные средства для достижения цели.

- Да, мне понравилась эта идея использовать дирижабль в качестве средства для транспортных перевозок. Но сейчас я возьму на себя роль буквоеда.

- Все мы слишком увлечены этой идеей. Кто-то должен взять на себя роль дотошного буквоеда и помочь нам посмотреть на проблему со всех сторон.

Функции черной шляпы и в самом деле весьма сходны с отношением к делу человека вьедливого, и образ мрачного критика, подвергающего сомнению всех и вся воплощает в себе эту частную роль как одну из целой серии ролей, исполняемых обладателем шести масок-шляп. В этом смысле роль неумемного отрицателя рассматривается лишь как одно из направлений нашего мыслительного процесса.

Буквоед, этот адвокат дьявола,<sup>21</sup> и в самом деле выполнял функции адвоката, назначаемого церковным судом для выступления в защиту обвиняемого в ереси или колдовстве. Таким образом, мы снова возвращаемся к идее ведения спора. Но как я уже указывал, внутренний настрой обладателя черной шляпы требует не спора, а лишь сосредоточенности на логически обоснованном отрицании.

Образ мыслей, диктуемый пребыванием в черной шляпе, используется для заполнения темной части спектра при построении нами карты нашего отношения к ситуации. Задача черной шляпы – отрезвить своего обладателя, заставить его посмотреть на мир через темные, хотя и не солнцезащитные очки. Эта задача очень важная, она призвана охранять нас от однобокости в подходе к рассмотрению возникающих проблем. По своей объективной значимости эта роль несколько не уступает назначению любой другой шляпы, и потому она должна выполняться тщательно и от всей души. Сдерживать течение мыслительного процесса, направленного черной шляпой, из страха, что грубое отрицание погубит идею, – опасно; это разрушит целостность мышления в остальных масках-шляпах, которое состоит в том, что каждую из шести ролей нужно сыграть до конца.

## Глава 15

### КРИТИЧЕСКИЙ НАСТРОЙ, РОЖДЕННЫЙ ШЛЯПОЙ ЧЕРНОЙ

**«Как оно все должно было быть, чтобы не быть так, как оно не должно было быть»**

*«Опечатки» мышления.*

*А я докажу, что все в жизни и не должно идти так, как надо.*

*Способ доказательства «от противного». От очень противного.*

*Достукались! Так и должно было случиться...*

Как и мышление в красной шляпе, образ мыслей в шляпе черной можно

---

<sup>21</sup> В дословном переводе с английского devil's advocat как раз и означает «адвокат дьявола».

«прилагать» к самому предмету (я коснусь этого чуть позже), к обсуждаемому вопросу или методу мышления.

- Насколько я могу судить, это – всего лишь ваше предположение.
- Я все-таки не могу понять, каким образом ваши выводы проистекают из того, что вы нам рассказали.
- А дошедшие до меня сведения принципиально отличаются от тех, которые представили мне вы!
- Это – не единственное возможное объяснение; это – всего лишь одно из очень многих возможных.
- Вашему мнению недостает логических обоснований.

Для человека думающего было бы, наверное, достаточно неудобно и просто неумно приступать к процедуре официального надевания черной шляпы всякий раз, когда его посетит намерение отпустить критическое замечание приведенного выше типа.

На практике подмечено, что человеку вообще лучше держать подобные замечания при себе и не торопиться уснащать ими свою речь при каждом удобном случае, как это происходит в обычном споре. А вот когда критических оценок набралось уже под завязку, когда действительно возникает необходимость довести их до сведения собеседника, тогда-то и можно приступить к использованию черной шляпы и зачитать весь список достойных критического осмысления вопросов.

- Я позволю себе ненадолго надеть свою черную шляпу, поскольку хочу указать на те ошибки, которые бросились мне в глаза в ходе нашей дискуссии. Мы говорили о проблемах роста объемов продажи винно-водочных изделий и пытались найти этому логическое обоснование. Вот что я хочу в связи с этим сказать. Уменьшение употребления алкоголя может быть продиктовано здравым смыслом, употреблением менее крепких вин, более строгим отношением к спиртному, а также необходимостью соблюдения правил дорожного движения. Увеличение же общего объема продажи спиртного может быть связано с расширением рекламной кампании и никак не связано с пристрастиями к спиртному отдельного человека.

- Насколько я могу судить, все свои недоумения, мнения и сомнения вы склонны выражать исключительно в красной шляпе.

- Здесь вы не правы. Авторское вознаграждение освобождается от налога, если все проектные разработки и оформление патента на них действительно были произведены в Ирландии.

- Мне бы хотелось, чтобы вы высказали по этому поводу свое мнение в стиле образа мыслей, диктуемых черной шляпой. Цифры, представленные участниками совещания, кажутся мне не до конца соответствующими истинному положению дел. Они слишком

оптимистичны, и если мы позволим себе при принятии решения ориентироваться только на них, я боюсь, это сможет привести к плачевным последствиям.

Я вовсе не хочу излагать здесь все правила построения цепочки логических выводов и умозаключений. Многие из них являются умозрительными и далеко не всегда используются на практике, что происходит почти всегда, когда речь не идет о каких-либо чрезвычайно важных вещах, имеющих отношение к точным наукам.

В общем и целом мы можем свести основные правила построения цепочки логических рассуждений к ответам на следующие вопросы:

1. Уместна ли и насколько оправдана наша исходная точка зрения?
2. Насколько логически обоснованы сделанные нами на этой основе выводы?
3. Вполне ли закономерно из наших рассуждений должен проистекать именно этот вывод?
4. Существует ли возможность выстроить на той же основе какие-либо иные выводы?

Под «выводами» в данном случае мной понимается вся цепочка умозаключений, каждое последующее из которых естественным образом вытекает из предыдущего. Зачастую вывод и умозаключение представляют собой по сути одно и то же.

- Если мы увеличим сроки тюремного заключения для преступников и размеры штрафов за более мелкие правонарушения, уровень преступности заметно снизится.

На первый взгляд такое утверждение выглядит в достаточной степени логичным. Но если мы подвергнем его тщательному анализу, то выяснится, что, хотя подобный вывод и напрашивается в первую очередь, по степени своего логического обоснования он оказывается далеко не единственным и вряд ли имеет какие-либо существенные преимущества перед остальными, конкурентоспособными вариантами ответа, также претендующими на право своего существования.

Ведь верно: если риск быть привлеченным к уголовной ответственности за совершенное преступление невелик, то и ужесточение меры наказания не послужит действенным механизмом для дальнейшего предотвращения правонарушений. А если еще и судебные органы при вынесении приговоров начнут проявлять непонятную мягкотелость, их действия окончательно сведут к нулю эффективность всей программы превентивных мер.

Тем не менее можно с уверенностью утверждать, что увеличение числа мероприятий, направленных на предупреждение правонарушений, безусловно, играет определенную роль в снижении общего уровня преступности. Здесь важно только определить, насколько велика эта роль. С точки зрения расходов на содержание преступников в местах заключения – очень невелика. Но мы можем посмотреть на вопрос и с другой точки зрения. Давайте подумаем вот над чем: а не может ли



ужесточение наказания, напротив, содействовать увеличению роста преступлений?

Если наказание за то или иное правонарушение будет достаточно суровым, преступник может пойти на убийство своей жертвы, чтобы таким образом уменьшить риск раскрытия содеянного им преступления. Более продолжительное – по сравнению с возможным – нахождение под стражей человека несовершеннолетнего может способствовать его перерождению в закоренелого преступника, в рецидивиста. И таким образом, небольшое вначале правонарушение способно послужить началом цепи серьезных преступлений.

В конечном итоге и большие затраты финансовых средств, уходящие на содержание преступников в местах лишения свободы, также себя не оправдывают: для своевременного предотвращения преступлений лучше потратить отпущенные государством деньги на содержание правоохранительных органов и полиции, нежели на поиски и наказание преступника; или, иными словами – лучше по-, беспокоиться о создании условий для недопущения преступления, нежели выбрасывать деньги на разгребание его последствий.

Мы рассмотрели приведенный пример, чтобы показать: для отыскания альтернативных возможностей найденному ответу на вопрос главное, что человеку необходимо, это – *воображение*.

Как я отмечал в своей книге «Практическое мышление»,<sup>22</sup> доказательство, зачастую являет собой не что иное, как «недопущение воображения в сферу своего действия». Это относится и к юриспруденции, и к большинству других закрытых, замкнутых на самих себя систем, таких как математика и философия.

На практике один из лучших способов обнаружения логической ошибки состоит в том, чтобы отыскать иное объяснение одному и тому же исходному факту или иную возможность развития рассматриваемого события.

- Согласно статистике, число разводов во многих развитых странах действительно увеличивается с ростом числа произведенных и проданных стиральных машин; но это вовсе не означает, что стиральные машины служат причиной развода. И то и другое может быть связано с повышением уровня благосостояния, развитием тенденции к женской эмансипации или с увеличением числа работающих женщин.

- Да, если мы поднимем цены, объем продаж, скорее всего, уменьшится. Но если мы сумеем преподнести свою продукцию как товар высочайшего качества и надежности, то на него уже будет обращать внимание покупатель с иными финансовыми возможностями, и снижение объема продаж будет возмещено для нас увеличением общегодового дохода.

Здесь мы снова возвращаемся к рассмотрению принципа степени вероятности, о котором уже упоминалось в разделе, посвященном белошляпному мышлению. Ссылка

---

<sup>22</sup> de Bono, Edward. *Practical Thinking*.

в разговоре на любую возможную альтернативу вполне допустима, но мы не можем утверждать, что каждый из вариантов обладает равными по степени вероятности правами на существование. При этом всегда следует помнить, что образ мыслей, порожденный черной шляпой, ни в коем случае не подразумевает ведение спора.

А что делать, если в выстроенной нами карте отношения к ситуации окажется ошибка?

Один человек склонен считать, что ужесточение системы мер наказания уменьшит преступность. Другой уверен, что такое предположение вполне обосновано, хотя и не является единственным из числа возможных. И каждый из них по-своему прав.

При наличии достаточного багажа данных вопрос мог бы быть прояснен чисто статистическим подходом к его рассмотрению (речь идет о белой шляпе). Если же разрешить его подобным образом нельзя, на карту нашего отношения к ситуации наносятся различные точки зрения – желательно все – и каждая считается возможной, имеющей право на существование. Если данные, которыми оперируют собеседники, выглядят недостаточно убедительными, их можно считать личным мнением говорящего; человек, выстраивающий карту, может выбирать, имеет ли ему смысл принимать в расчет то, что он услышал, или оставить это без внимания.

- Логично предположить, что с увеличением общего дохода на каждого члена семьи возрастет и число желающих отправиться в путешествие или провести отпуск где-то в другом районе страны, а передвижение по железной дороге и на самолетах для всех станет более доступным. Образно говоря, страна «встанет на колеса».

- Ни к каким переменам подобного рода рост заработной платы не приведет; новизна имеет свойство быстро приедаться, человека будет утомлять быстрая смена впечатлений и скука, преследующая человека в долгих путешествиях, поэтому и отпуска люди будут проводить дома.

Что можно сказать в ответ на подобные выводы? Только то, что каждый из них имеет право на существование. Даже если они исключают друг друга, каждый из них непременно должен быть нанесен на карту нашего отношения к ситуации, и принимать его во внимание следует до тех пор, пока нами не будет определен окончательный выбор, сделанный на основе логических выводов или простого, то есть основанного на эмоциональном восприятии, предпочтения. Даже спорные факты имеет смысл занести на карту, сопровождая их пометкой «спорный».

### **Из прошлого в будущее – с грузом прежних сомнений**

***Что нам подсказывает предыдущий опыт?***

***А так ли оно все на самом деле?***

***И чем это все для нас обернется?***

Мы говорили об образе мыслей, навеянном черной шляпой, как типе мышления и рассмотрели его общие черты. Теперь перейдем к его содержанию.

Цифры, факты... А верны ли они? Соответствуют ли истинному положению дел? – вот что интересует человека, надевшего черную шляпу. Объективные данные, – их относят к категориям мышления в белой шляпе, но оспаривают в шляпе черного цвета.

- Все эти цифры, вполне вероятно, вовсе не соответствуют точному числу безработных, поскольку многие люди не становятся на учет на бирже труда.

- Эта цифра – 600 миллионов воздушных рейсов в год – мало что говорит о реальном количестве воспользовавшихся воздушным транспортом пассажиров; некоторые люди, вполне вероятно, летают не по одному разу в год. В эти цифры также включены сведения о коротких перелетах регионального масштаба, что едва ли может служить дополнительной рекламой для крупных авиакомпаний.

- Цифры, свидетельствующие о снижении уровня преступности, следует соотнести с возрастными категориями правонарушителей. Возможно, в этих данных оказываются не учтены малолетние правонарушители, не подпадающие под действие статей закона именно в силу своего несовершеннолетия.

Сомнение в строгой объективности приводимых цифр и фактов – один из наиболее очевидных и характерных признаков мышления в черной шляпе. В каждом подобном случае роль человека в черной шляпе заключается в том, чтобы указать на возможное несоответствие цифр и фактов реальному положению дел. Если исходить из понимания того, что окончательное решение вопроса должно быть основано на цифрах и фактах, то существование пусть даже минимальной возможности их несоответствия действительности должно порождать у человека в черной шляпе закономерное стремление указать всем и каждому на наличие этого вопиющего факта и потребовать от них – от этих самых «всех и вся» – более точных сведений.

Назначение человека, надевшего черную шляпу, заключается не в том, чтобы подвергать все сомнениям, как это делает защитник в суде, а в том, чтобы указать на наличие в рассматриваемом им деле объективно слабых сторон.

Значительную часть всего, что нас окружает и что мы воспринимаем посредством своего опыта, нельзя передать в точных словах и цифрах. Использование черной шляпы дает нам возможность установить, в каком месте наше утверждение не вполне соответствует рассматриваемой ситуации.

- Мне кажется, если вы регулярно поощряете людей денежной премией, то они вскоре начнут считать подобное вознаграждение частью своей заработной платы.

- А по-моему, люди испытывают удовлетворение, когда чувствуют, что их дополнительные старания нашли эквивалентную оценку и такая оценка выражается, в частности, в реально осязаемом,

материальном поощрении.

- Если люди ждут, что их похвалят, они мало что будут делать до тех пор, пока им не будет гарантировано вознаграждение.

Первые два утверждения подходят для людей, обсуждающих мотивацию.

Третье – возможно, нет.

Необходимо заметить, что накопленный жизненный опыт носит отпечаток характера индивидуума и у разных людей опыт, вынесенный из одной и той же жизненной ситуации, может обладать достаточно серьезными отличиями. Различия в уровне и направлении культурного развития способны привести к диаметрально противоположным результатам. Так, регулярное получение материального поощрения способно в одних случаях породить халатное отношение к выполнению своих обязанностей, а в других – наоборот, вызвать стремление существенно поправить таким образом свое материальное положение, что породит стремление лучше работать и больше получать.

- Во время инфляции люди склонны делать денежные накопления – откладывают на черный день.
- Ну что вы! Вовсе нет... Зачем копить деньги, превращающиеся в простую бумагу?

В большинстве европейских стран люди стремятся откладывать деньги, чтобы скопить какую-то более-менее значительную для них сумму. В Соединенных Штатах все обстоит совершенно иначе. Возможно, это связано с тем, что в Америке большее распространение получили фирмы, специализирующиеся на консультациях по финансовым вопросам, и люди обладают большей осведомленностью в ведении финансовых дел, или же это объясняется тем, что доходы от предоставления денег в долг как государственным, так и частным фирмам облагаются в Европе налогом и во время инфляции размеры доходов отдельных физических лиц могут подлежать такому налоговому бремени, что деньги, оказывается, лучше держать не в государственном банке, а в личной банке, в стеклянной, надежно спрятанной под кроватью. Именно такого рода сведения и факты в первую очередь привлекают внимание человека, взвешивающего на мир из-под полей черной шляпы.

Иногда обладатель черной шляпы может выказывать сомнения и в точности представляемых сведений. Его недоверие может распространяться буквально на все – на научные сведения, результаты исследований целой группы специалистов, выводы, полученные в результате работ Национальной экспертной комиссии при президенте и даже собственноручно проверенные факты. И это неудивительно: еще бы! не успеешь отвернуться, как тут же что-нибудь изменится. Можно ли при такой обстановке чему-то доверять?!

- Я считаю, что все эти данные не могут соответствовать действительности. Торговый оборот большинства супермаркетов составляет не более двух-трех процентов от общего товарооборота.

Погрузившийся в размышления человек в черной шляпе может с помощью этого головного убора объяснить и собственную, занимаемую им позицию.

- Я пришел к выводу, что работа в малой организации вызывает у человека большее желание трудиться. Я не согласен с тем, что крупные организации без централизованного управления напоминают разрозненные структуры малых предприятий.

- Позвольте мне надеть черную шляпу; в ней мне будет проще вам объяснить, что ваше предложение никак не соответствует моим представлениям, сложившимся за двадцать лет работы в нашем бизнесе. Вы поймите, что обычный, выставляемый на продажу товар принципиально отличается от того, который выдается в качестве поощрительного приза.

Мышление в черной шляпе призвано акцентировать ваше внимание на вызывающих сомнение аспектах, присутствующих в вашем плане, на всевозможных опасностях, поджидающих вас на пути, на будущих недостачах, подвохах, промахах и проблемах, которые непременно встанут перед вами, как только вы решитесь сделать первый шаг в выбранном вами направлении.

- Если бы мы отказались от возможности первыми использовать ядерные боеголовки и тем самым вправить мозги тем, кто желает вести разговоры с позиции силы, русские могли бы подмять под себя всю Европу, держа иностранные государства в страхе при помощи обычных видов вооружения.

- Я должен вам сказать, что на бракоразводном процессе ваш муж мог бы поставить суд в известность о том, что вы оказываете на детей дурное влияние.

- Если фунт стерлингов продолжает падать по отношению к курсу доллара, уровень доходов, возможно, будет расти, что приведет к падению цен на фондовой бирже.

Единственный способ, с помощью которого мы можем заглянуть в будущее, связан с использованием категорий прошлого, что может означать обычную экстраполяцию.<sup>23</sup>

- Сегодня в питании человека прослеживается четкая тенденция к увеличению потребления выпечки и легких закусок. Люди активно сокращают расходы на традиционные блюда – на первое и второе – и питаются на скорую руку, всухомятку – «перекусывают», чуть ли не давясь бутербродами на ходу.

---

<sup>23</sup> То есть прогнозирование будущего на основе данных, имеющихся на сегодняшний день.

- Многие фирмы разорились, пытаясь продавать мороженое во Францию. Я не совсем понимаю, почему еще одна такая попытка должна увенчаться успехом.

Будущее может быть также определено как объединение различных направлений и схем.

- Если рабочая неделя станет короче, у человека появится больше свободного времени и больше возможности посвятить его отдыху вне дома. С другой стороны, высокий уровень безработицы означает, что люди, у которых свободного времени больше, чем у всех остальных, не будут иметь возможности воспользоваться предложенными средствами досуга. Как же организовать «дешевый» отдых для всех слоев населения?

- Навеянные черной шляпой мысли мне подсказывают, что компьютеры фирмы Apple не выдержат конкуренции на рынке, если их не начнут делать совместимыми с машинами IBM. Потребители хотят иметь доступ ко всему программному обеспечению, разработанному для унифицированного персонального компьютера.

Что касается прошлого, здесь для нас все просто и в общих чертах понятно; погружаясь в воспоминания о конкретном оставленном за плечами отрезке пути, мы чувствуем себя уверенно, даже когда не испытываем особой уверенности в том, что полученный в прошлом урок пойдет нам на пользу и завтра.

С будущим все обстоит совершенно иначе. Будущее нам необходимо себе представить, в определенном смысле – выдумать, опираясь на свои более или менее обоснованные ожидания. Здесь для нас все непросто и непонятно, хотя многие вещи и способны подогревать нашу уверенность.

На прочности этой уверенности в дне завтрашнем, а точнее – на степени ее прочности, и выстраивается различие между образом мыслей, сформированных шляпами черной и желтой.

Мышление в желтой шляпе может быть определено как позитивное и теоретически обоснованное, поскольку ему свойственен оптимистичный настрой и направленность на ожидание в будущем только хорошего, что непременно должно вытекать из намечаемого сегодня плана действий или только что принятого решения. Одно из назначений мыслительного настроения в черной шляпе состоит именно в том, чтобы внести свою лепту в установление равновесия между ожиданиями исключительно позитивными и столь же исключительно негативными. «Все это может и не сработать» – вот принцип восприятия жизни, проповедуемый обладателем черной шляпы.

- Чтобы изложить вам свои мысли по поводу дальнейшего производства персональных компьютеров, я должен надеть черную шляпу. Ну вот... А теперь – подумаем. Имеет ли смысл их вообще выпускать? Можем ли мы обеспечить их продажу по твердой цене?

Какие преимущества будет иметь наш товар по сравнению с аналогичными образцами конкурирующих фирм? Зачем людям вообще нужны эти компьютеры?

Итак, мы подошли к рассмотрению того, что может быть названо «негативным настроем», или негативным образом мыслей. Человек, размышляющий в стиле черной шляпы, в сущности, говорит: «На все, что вы обсуждаете, у меня имеется прямо противоположная точка зрения. Я ее вам изложил. Ну-ка, попробуйте убедить меня в том, что я не прав!»

- Почему вы склонны считать, будто этот консультант будет лучше, чем тот, которого мы уволили?
- Что произойдет, если японцы сумеют пробиться на наш рынок гражданского самолетостроения?
- Что нас ожидает, если одна из крупнейших фармацевтических компаний начнет производство контактных линз?

Изложение большинства негативных заявлений можно начать со слов: «Я вижу серьезную опасность в том, что...»

- Я вижу опасность в том, что конкуренция помешает нам снизить цены.
- Я вижу опасность в том, что государственные субсидии будут внезапно прекращены.
- Я вижу опасность в том, что рост заработной платы повлечет за собой резкое увеличение цен на товары и мы окажемся не у дел.
- Я вижу опасность в перепроизводстве/недопроизводстве мяса, молока, хлебо-булочных изделий, автомобилей, санных лыж на конной тяге (каждый может продолжить перечень в зависимости от направления собственных поводов для беспокойства).
- И наконец: я вижу опасность в том, что наши опыты с мыслеварительными шляпами превратятся в игру, которая не имеет ничего общего с реальным мышлением.

Роль буквоеда, как и роль Кассандры,<sup>24</sup> провозвестницы всяческих бед и несчастий, является ролью традиционного мышления. Эта роль в точности соответствует спекулятивно-негативному настрою мыслей, сформированных черной шляпой.

Как же противиться отрицательным аспектам черно-шляпного образа мыслей?

---

<sup>24</sup> Кассандра – в древнегреческом эпосе – дочь троянского царя Приама и Гекубы, которую Аполлон наделил пророческим даром, но сделал так, чтобы ее вещие слова не принимали всерьез, ее предсказаниям никто не верил. В общеупотребительном смысле Кассандра – предвещательница несчастья, лишенная возможности убедить других людей принять меры к его предотвращению.

Первое, что необходимо сделать, – это заняться составлением карты нашего отношения к ситуации; это значительно полезнее, нежели развязывание пустопорожних дискуссий и погружение в дебри лишенных обоснования предположений.

Первый шаг на свободу из плена пораженческих настроений состоит в ясном осознании довлеющего над нами негативного образа мыслей и в готовности придать ему надлежащую форму.

- Да, это действительно серьезная опасность, и если все произойдет так, как вы предсказываете, нам придется туго. Это необходимо принять во внимание.

Следующий шаг состоит не только в занесении на карту всех подстерегающих нас на каждом шагу ужасов и несчастий, но и в одновременной выработке альтернативного, позитивного взгляда на ситуацию в целом: в конце концов, самое худшее – маловероятно, а несчастья вовсе не сыпятся на нас как из ящика Пандоры.<sup>25</sup>

- Подобная возможность существует, но я считаю, что она маловероятна. Мы испытывали этот товар на протяжении четырех лет, и любой дефект давно был бы нами обнаружен и устранен.

Третий шаг заключается в поиске выхода из ситуации на случай, если худшее все же произойдет.

- Если конкуренты и в самом деле снизят цены до уровня наших, мы выбросим на рынок наш самый дешевый товар, который и был выпущен для того, чтобы продаваться по бросовой цене. Если наступающие нам на пятки друзья решат продолжить навязываемое ими состязание, они безусловно проиграют.

Четвертый шаг состоит в умении сузить масштабы подстерегающей вас опасности – то есть, по сути, направить свой образ мыслей, продиктованный вам стратегией черной шляпы, против черношляпного мышления вашего оппонента.

- Я совсем не представляю себе, как здесь может появиться новый конкурент: плата за вхождение в этот рынок для любого приезжего слишком высока. Основные претенденты на его освоение давно здесь, и их методы и финансовые возможности нам хорошо известны.

Пятый шаг заключается в вашем предложении новой точки зрения,

---

<sup>25</sup> Пандора – в древнегреческой мифологии – девушка, созданная Гефестом из земли и воды; Пандора из любопытства открыла крышку ящика, содержавшего все человеческие несчастья, и выпустила их; отсюда «ящик Пандоры» – источник всяческих бедствий.



альтернативной взгляду на ситуацию вашего собеседника, размышляющего в традициях черной шляпы.

- Как только цены на нефтепродукты по сравнению с ценами на другие товары начинают снижаться, покупатели отвечают на это тенденцией к приобретению автомобилей повышенной мощности. Это – так. Но никогда не переведутся и те, кто испытывает симпатию к малолитражкам, поэтому я убежден, что спрос на них будет всегда.

### **«Индульгенция<sup>26</sup> на право сомневаться»**

***Отрицать легче всего.***

***Критикуй – и будешь прав!***

***Пусть кто-то строит; мы будем все критиковать.***

***Верная стратегия под лозунгом «Да, но все же...»***

Построение и ввод в эксплуатацию железнодорожного полотна являет собой пример инженерного мастерства во всем его многообразии. Бетонная плита, рухнувшая на рельсы, способна вызвать крушение поезда. Чтобы сбросить плиту на рельсы, большого ума не надо. Разрушать всегда легче, чем созидать.

Подобным же образом дело обстоит и с негативным настроем наших мыслей. Вот почему при «задействовании» мышления в черной шляпе необходимо принимать во внимание и каждую из позиций, к которой тяготеют противоположные стороны, зачастую присвоившие себе «индульгенцию на право выразить свои сомнения».

Негативный настрой для многих из нас обладает большой привлекательностью, поскольку позволяет немедленно и без всяких усилий добиваться ощутимых результатов: критика мгновенно возносит критикующего над объектом критики и над создателем этого объекта. Доказательство чьей-то неправоты доставляет моментально наступающее чувство удовлетворения. Предложение конструктивной идеи способно принести удовлетворение лишь после ее одобрения каким-либо компетентным лицом, после больших трудов, с какими обычно конструктору приходится доказывать ее целесообразность и полезность. Все это требует времени и сил.

Для нападков на эту идею ни времени, ни сил не требуется. И приносят они чувство удовлетворения незамедлительно. Мало того, сторонники конструктивной идеи зачастую выглядят людьми, определенным образом зависящими от позиции критика, стоящими по своему уровню «ниже» его, поскольку вынуждены держать отчет о проделанной работе и защищать свою идею от нападков.

Критиковать очень легко, и все, что для этого необходимо, – это выбрать основу для выносимого суждения и после этого показать, почему данная идея «никак не

---

<sup>26</sup> Индульгенция – грамота об отпущении грехов, выдаваемая католической церковью от имени папы римского за деньги или за какие-либо заслуги перед церковью.

годится» для водружения на постамент предъявленных претензий.

- Нам сейчас нужен план простой и практичный. То, что вы предлагаете, чересчур сложно и запутанно. Так мы никогда не приступим к делу.

Однако, если бы предложение было «простым и практичным», для критики была бы выбрана другая основа.

- Это слишком упрощенный взгляд на сложившееся положение дел. Ваше предложение достойно воспитанника детского сада. Даже мой шестилетний сын мог бы придумать что-нибудь лучше. Нам необходимо принять во внимание все факторы.

Заметим, что сделать оба отказа в ответ на полученное предложение гораздо проще, нежели предложить что-нибудь дельное со своей стороны. Такого рода критика основывается не на рассмотрении внутреннего содержания предложения, а на выражении своего впечатления о нем как о «слишком сложном» или «слишком простом» – то есть фактически ни на чем, поскольку мнение у каждого из нас – свое, а никаких конструктивных рекомендаций, как мы заметили, в обоснование своей точки зрения от «независимого критика» не поступило. Поразительно, как часто в жизни нам приходится сталкиваться с критическими замечаниями подобного рода! Такое мышление скорее характерно для красной шляпы, чем для черной.

- Мне совсем не нравится ваше предложение. Не нравится – и все тут.

Очень часто образ мыслей, продиктованный красной шляпой, маскируется под черношляпный мыслительный настрой.

- Если это все, что вы хотели сказать, то мы должны отнести это к мышлению в красной шляпе, но не в черной. Вы излили свои чувства, и не более того.

Гораздо легче сшить костюм, который совсем не подходит заказчику, нежели такой, который придется ему впору. Это сопоставление непосредственно подводит нас к выражению «да, но все же...», представляющему собой определенную позицию в ведении беседы или обсуждении конкретного предложения. Занимающий такую позицию человек, критикующий или выражающий свою отрицательную оценку предложенному факту, сознательно игнорирует основную часть предложения, представляющую собой объективную ценность, исключительно ради того, чтобы сосредоточить внимание на некоторой второстепенной части, как правило, менее значимой для всего предложения и, возможно, вызывающей некоторые сомнения.

- Книга прекрасна, но меня удивляет это ее странное название. Оно никак не «привязано» к ее содержанию и не говорит читателю, чего ему следует ожидать. Подобное название подошло бы какому-нибудь дрянному бульварному чтиву.

- Нелепость принципа накопления бюджетных средств становится особенно заметной при рассмотрении начисления НДС, скажем, на примере выездной торговли. Если пища продается холодной, то она не облагается налогом, поскольку это – просто пища. Но если пища подогрета, на нее начисляется налог, потому что теперь это «блюдо», а не «просто» пища.

Обычно считается, будто своим указанием на незначительные погрешности критика приносит объективную пользу, потому что в результате человек, принявший на себя роль «беспристрастного судьи», замечает «благодарным слушателям»: «Ну, а помимо отмеченных – мной!! – недостатков, все прекрасно; вот и подправьте эту мелочь, чтобы добиться полного совершенства». Подобные рекомендации, безусловно, могут быть учтены на этапе создания произведения писателем или конструктором, но когда работа закончена, внутреннее содержание критических замечаний принимает следующий вид: «Да, ничего уже не исправишь, но для меня это и не важно. Мне просто необходимо что-нибудь покритиковать... потому что мне это необходимо».

В примере с начислением налога на добавленную стоимость мы имеем возможность наблюдать «в действии» совершенно иную подоплеку «политики беспристрастной оценки». Здесь уже человек, настроенный «на неприятие», изливает свой настрой в форме простого перенесения внимания с части объекта критики на всю модель в целом. Доказывая абсурдность части, мы подразумеваем нелепость целого. Это все равно что выстраивать цепь умозаключений по принципу: «Любой, поступивший так же глупо, как позволил себе поступить вчера N, – набитый дурак! Значит, от него можно ожидать любой глупости. И все, что он делает, – чепуха на постном масле! А поскольку "с кем поведешься, от того и наберешься", то и все продолжающие поддерживать с таким человеком приятельские отношения – тоже дураки. И их родственники, вырастившие таких болванов... и их знакомые... и знакомые их знакомых... и не знакомых...»

Такова объективная и совершенно детская по своей логике подоплека критических настроений негативно мыслящего человека.

Лексикон любителя покритиковать обычно очень богат на коллекцию оценочных прилагательных: «ничтожный», «нелепый», «так называемый», «ребяческий» – и пестрит насмешливыми ярлыками-эпитетами: «незадачливый болван», «дуралей старательный» – всего и не перечислишь!

Опасности негативного мышления и стремление затеять спор на пустом месте подробно рассмотрены в моей новой книге «Конфликты: безболезненный способ их разрешения».<sup>27</sup>

Мышление в черной шляпе предполагает серьезный, в определенном смысле –

---

<sup>27</sup> de Bono, Edward. *Conflicts: A Better Way to Resolve Them*.

положительный настрой, а не ребяческую радость от присвоения себе «индальгенции на право сомневаться», проявления которой в общих чертах были нами рассмотрены в этой главе.

Положительным аспектом политики «да, но все же...» является то, что порой действительно оказывается необходимым обратить наше внимание на опасности, пусть с малой вероятностью, но все же способные возникнуть на нашем пути.

- Я знаю, что вы уже проводили испытания турбинных лопаток и определили степень их прочности в условиях, максимально приближенных к реальным. Но этого мало. Нужно подумать о том, выдержат ли лопасти турбины при столкновении самолета со стаей птиц?

- Это маловероятно, но всегда есть возможность, что он может работать на два фронта. Мы должны постоянно иметь это в виду.

- Мне кажется, что в наше время хорошие книги давно приобрели статус достаточно дорогого и годящегося на все случаи жизни подарка.

Рассматривая тип мышления в белой шляпе, мы упоминали о существовании проблемы «степени вероятности». При условии, что конкретный вопрос обсуждается с точки зрения степени вероятности проявления тех или иных его аспектов, вполне закономерным может быть и ваше решение уделить часть своего внимания рассмотрению предложений человека, настроенного критически- и выступающего под лозунгом «Да, но все же...». Подобные замечания можно предлагать/воспринимать как в качестве проверенных фактов, так и суждений, которые необходимо иметь в виду.

### **«Принять или отвергнуть? – вот в чем вопрос»**

***Что по жизни нас ведет быстрее – настроения черной шляпы или желтой?***

***Опасения и безопасность.***

***Любопытство – не порок?***

Маленькие дети немедленно замечают любое отклонение от сюжета хорошо известной сказки и тут же начинают выражать по этому поводу свое неудовлетворение. В повторении уже известного присутствует некая надежность, порождающая в человеке ощущение безопасности.

Реакция на опасность у каждого живого существа может протекать в двух основных – противоположных – направлениях. Под воздействием страха поведение животного, как правило, ограничивается выбором – убежать или драться. Всю палитру реакций человека можно условно свести к той же схеме поведения, хотя инстинктивные устремления человека разумного подвергаются самой серьезной корректировке сознанием. Так, от лежащего под минометным обстрелом солдата ожидается, что он не забудет о приказе выстоять любой ценой и, отшвырнув автомат, не отправится домой, где его ожидают дела более важные, нежели глупые развлечения

его генералов.

Здесь возникает вопрос: а не представляет ли собой негативный настрой наших мыслей оборотную сторону вещей, хорошо нам известных? Не создает ли он некое противостояние – неизведанность против определенности? Негативизм – против позитивного мышления.

Какую шляпу в таком случае человеку следует надевать в первую очередь: черную шляпу критических настроений или желтую шляпу позитивных исследований?

Многие из нас на это ответят, что вначале следует воспользоваться шляпой черной, поскольку выявленные с ее помощью бесполезные идеи, не выдержавшие проверки критикой, быстро исключаются из списка перспективных, не требуя лишних затрат времени на более глубокое изучение.

Этот поиск слабых мест для большинства из нас лежит в основе подхода к рассмотрению любого практического вопроса и в повседневной жизни нередко себя оправдывает, являясь самым доступным и достаточно результативным. Когда нам необходимо выяснить конкретное направление своего следующего шага, а не углубиться в дебри полемики, метод поиска слабых мест способен сэкономить массу времени.

С другой стороны, всегда оказывается гораздо проще разглядеть недостатки любого нового предложения, нежели обнаружить его достоинства. Таким образом, если при рассмотрении поставленного вопроса мы позволим себе не просто примерить черную шляпу критических настроений, но рискнем натянуть ее до самого подбородка, закрывая ее широкими полями все позитивное и действительно достойное нашего внимания, то очень маловероятно, что вот так, «со шляпой на лице», мы сумеем разглядеть и заложенное в вопросе зерно истины.

Словом, когда сознание оказывается переключенным на поиски только плохого, человеку становится очень трудно узреть что-нибудь хорошее. Вот почему при рассмотрении новых предложений и каких-либо перемен в нашей жизни имеет смысл подойти к их оценке вначале с позиции мышления, продиктованного желтой шляпой, а после этого надеть шляпу черную. Кстати сказать, вполне вероятно, что баланс нейромедиаторов в составе нашей крови в такие моменты приближается к своему показателю, наблюдаемому в обстановке, рождающей у человека ощущение страха или, наоборот, полной безопасности.

- Когда потребуется, мы снова вернемся к мышлению в черной шляпе. А сейчас я хочу, чтобы каждый из нас надел свою желтую шляпу.
- Все эти соображения навеяны вам черной шляпой. Снимите ее и отложите в сторону. Давайте посмотрим на дело с другой точки зрения.
- Какую бы ценность ваши критические замечания ни представляли, меня они сейчас не интересуют. Доверьте свои мысли бумаге и позднее покажете все, что вы записали.

Когда предполагаемые достоинства идеи подробно изложены тем, кому они должны быть подробно изложены, следует предоставить слово представителю скептически настроенных слоев коллектива с критическим взглядом на вещи. В связи с

этим я хочу особо подчеркнуть, что на первом этапе рассмотрения предложенной идеи каждый из присутствующих обязан воспринимать ее с позиции обладателя желтой шляпы, не перекладывая эту почетную обязанность исключительно на плечи выдвигающего ее виновника торжества и не пытаясь остаться в стороне от жарких дебатов в ожидании момента, когда можно надеть на себя шляпу черную.

- В общих чертах суть вашего предложения ясна. А теперь надевайте желтую шляпу и поделитесь своими соображениями о том, чего вы нам еще не рассказали.

Может создаться впечатление, что раз уж предложенная идея прошла испытание критикой и осталась в числе жизнеспособных, то, значит, она изначально была хорошей идеей и потому задействовать для ее рассмотрения мыслительный настрой в желтой шляпе совершенно излишне. Вовсе нет! Такая позиция порождает ложные представления, будто все достоинства каждой идеи лежат на поверхности и все, что от нас требуется, – это их обнаружить. Если они действительно там есть.

На самом деле для выявления этих достоинств от человека зачастую требуется умение напрячь все свое воображение и хорошенько поработать головой, что уже само по себе дано далеко не каждому. И это, естественно, не говоря о наличии желания добраться до истины. Для правильного восприятия вопроса и необходимо задействовать взвешенное мышление, окрашенное в тона желтой шляпы.

После того, как идея прошла тщательную и всестороннюю проверку и мышление в черной шляпе начинает простаивать без дела, его можно использовать в двух направлениях. Первый путь – проверить идею на приемлемость в общем и целом. Посмотреть:

- Не противоречит ли идея закону?
- Будет ли она работать в условиях реальной жизни?
- Действительно ли она настолько ценна и полезна, как все тут пытаются нас в том убедить?
- И – я прошу прощения – на кой черт нам вообще все это нужно?!

В термин «приемлемость» я включаю и понятие практической целесообразности предложения: если практической выгоды от его применения нет, то идея, казавшаяся вполне обоснованной в теории, окажется совершенно бесполезной на практике.

С окончательным установлением целесообразности выдвинутой идеи черношляпное мышление можно направить на поиски способа дальнейшего ее усовершенствования за счет отыскания скрытых дефектов и недоработок.

- Если бы мы поступали так, как вы предлагаете, к концу каждого месяца у нас бы накапливался большой объем работы.
- Система обратной связи с покупателями будет давать сбой до тех пор, пока мы не установим для общения с ними несколько контактных телефонов.

Ощутимую пользу мышление в черной шляпе способно принести при последующей детальной проработке проекта. Это усовершенствование, конечно, не ограничивается исправлением допущенных недоработок; гораздо большее значение для любого дела имеют вложенный в него творческий талант и воображение. Но обнаружение и исправление недостатков также является существенной частью работы над проектом.

Порой оказывается возможным не просто разрешить возникшую проблему, но даже придать ей статус момента, играющего положительную роль, а то и вовсе превратить ее в источник дохода. Но это уже требует от разработчика умения сочетать образ мыслей, формируемый зеленой шляпой – тип творческого мышления, – с образом мыслей, навеваемым шляпой желтой.

Мышление же в черной шляпе не имеет отношения к разрешению проблем; оно лишь указывает на их наличие.

## **Глава 16** **ЧТО НАМ ДАЕТ КРИТИЧЕСКИЙ НАСТРОЙ?**

### **Какая польза в шляпе черной?**

Мышление в черной шляпе специализируется на вынесении негативной оценки. Надевающий черную шляпу человек занят поисками того, что в данном предложении неправильно, нуждается в доработке или просто ошибочно. Он определяет факторы, не соответствующие его опыту и уровню знаний. Он не занимается поисками возможностей исправить недочеты; это не его прерогатива: он – критик, в определенном смысле – разрушитель, а не творец. Его дело – указать на то, что не сработает, и предупредить о возможной опасности. Именно в этом и заключается польза от занимаемой им позиции.

Мышление человека в черной шляпе не подразумевает аргументированное обоснование его позиции или, еще меньше, дискуссию по этому поводу. Его назначение – нанести на карту нашего отношения к ситуации максимальное число зон повышенной опасности и риска.

Человек в черной шляпе призван выявить ошибки в подходе окружающих к рассмотрению проекта и указывать слушателям на то, что их мысли текут не в том направлении.

Он призван рассмотреть проект с точки зрения его привязки к прежним достижениям, к накопленному жизненному опыту, и вынести свое заключение о том, что «такого еще никогда и нигде не было» и потому «все, что вы предлагаете, работать не будет».

В его обязанность входит соотнесение шансов проекта на выживаемость и закономерный вывод о том, что все вами напридуманное изначально обречено на провал, потому что... потому что ничего другого просто и быть не может!

Человек в черной шляпе *обязан* известить всех своими критическими замечаниями,

предупреждениями, предчувствиями и предречениями.

А иначе – зачем ему вообще надевать свою черную шляпу? Зачем выдавать ему официальное «добро» на право выражать свои сомнения?!

Наоборот, он призван довести суть своего неудовольствия до сведения каждого из разработчиков проекта, должен заставить их принять во внимание все возможные в их работе погрешности и своей критикой вынудить их доработать свой план и довести его до полного совершенства.

Такова его роль – неблагодарная, приносящая ему не лавры победителя, но терновый венец мученика, не искреннюю признательность сотрудников, но недобрые пожелания и ему самому, и его родным и близким; такова его роль – роль человека придирчивого и всем недовольного – первого претендента распрощаться с жизнью в момент, когда у измученных проектировщиков возникнет стремление избавиться не от допущенных недостатков, а от того, кто их отыскал.

А чего ему ждать? Ведь вынесение положительной оценки проделанной коллективом работы остается на долю обладателя желтой шляпы! Это он, в шляпе цвета солнечного света, окрыляет весь коллектив своей неугасимой верой в победу... в светлое будущее... во что там еще? Это он заражает сотрудников неугасимым энтузиазмом и порождает в них желание преодолеть все препятствия.

И потому при оценке новых идей, новых перспектив и новых поворотов в судьбе встречать их появление надлежит только под сенью желтой шляпы. А уж потом, опьянив свое воображение заманчивостью перспектив, примерять на себя шляпу черную – шляпу подчеркнута трезвого взгляда на вещи.

## Глава 17

### ШЛЯПА – ЖЕЛТАЯ КАК СОЛНЦЕ

#### Источник позитивных ожиданий

*Желтый цвет – как солнце яркий.*

*Да здравствуем – несмотря ни на что!*

*Неистребимый оптимизм.*

*Средоточие благополучия.*

*Конструктивный склад ума.*

*Искусство заставить идти все как надо.*

Быть позитивным в своих настроениях или нет – зависит только от нашего желания. Мы вольны выбирать, рассмотреть ли нам вопрос в позитивной манере или воспринять его как обычно. Мы имеем возможность вычленив из ситуации все положительные моменты либо воспринять ее в целом. В конце концов, при рассмотрении любого вопроса мы можем сознательно сосредоточить свое внимание исключительно на входящих в его состав положительных моментах.

Все это нам позволяет проделать желтая шляпа.

По своему назначению желтая шляпа прямо противоположна шляпе черной.



Черный головной убор имеет дело с негативной оценкой, а желтый – с позитивной.

К вящему сожалению каждого мыслящего человека, позиция негативизма и критических настроений располагает большим числом естественных преимуществ, нежели настрой позитивный. В конкретной ситуации негативизм оказывается способен защитить нас от ошибок, риска и опасности. Позитивное же мышление должно представлять собой смесь из любознательности, готовности ко встрече с любой неожиданностью и стремления «заставить вещи работать», а не молча пылиться на своих местах. Пожалуй, можно сказать, что развитие человечества как раз и зависит от нашего стремления повсюду сунуть свой нос и заставить вещи работать на благо всего человечества. В своей книге «Успех: стратегия и тактика его достижения»<sup>28</sup> я специально уделил особое внимание той характерной черте, которая отличает людей преуспевающих; это – непреодолимое желание заставить вещи работать.

Я назвал желтую шляпу источником позитивных ожиданий, поскольку человеку свойственно устремлять свой взгляд в будущее с надеждой, с затаенными ожиданиями, и естественно – ожиданиями чего-то хорошего, а не дурного, негативного. Мы вглядываемся в сумеречный лик будущего, лелея в душе определенные планы, выстраивая предположения и строя догадки в отношении того, что будущее готовится нам преподнести. Сами мы не способны ориентироваться в сложной карте будущего с той же легкостью, как в событиях, связанных с прошлым, и потому нам остается только питать себя надеждами, высаживая сегодня семена того, что мы желали бы видеть выросшим завтра. Так кто же позволит себе высевать семена дурного сегодня, чтобы обречь себя на их пожинание – завтра? Оказывается – многие, но это уже тема для отдельной беседы.

А сейчас мы с вами стоим перед выбором: направить свой взгляд на поиск позитивных моментов в окружающей жизни или отказаться от позитивного настроения.

- Хорошо то, что мы теперь знаем, как он собирается действовать. Неопределенность преодолена.

- Надвинем-ка пониже на лоб наши желтые шляпы и рассмотрим ситуацию со всех сторон. Фирма «Кодак» решила выйти на рынок фотоаппаратов, делающих моментальные снимки. Таким образом, они становятся нашим самым серьезным конкурентом. Это – отрицательная сторона дела. Однако для завоевания рынка их компании придется развернуть широкую рекламу своей продукции. Реклама повысит в глазах общественности достоинства моментальной фотографии и одновременно привлечет покупателей к нашей продукции, что будет способствовать увеличению объема продаж, особенно когда люди поймут, что наши товары выгодно отличаются от продукции фирмы «Кодак» соотношением цены и качества.

- То, что она провалилась на первом же экзамене – лучшее, что могло с ней произойти. Профессия преподавателя – не для нее.

---

<sup>28</sup> de Bono, Edward. *Tactics: The Art and Science of Success*.

Для некоторых людей позитивный настрой – естественное состояние. Большинство же из нас настраиваются на позитивный лад при выдвижении своей собственной идеи. Многие готовы считать идею хорошей, только если обнаружат в ней нечто хорошее для себя. Наличие собственной выгоды в этом случае – неременное условие для формирования позитивного восприятия идеи.

Мышлению в желтой шляпе подобные мотивации не нужны. Оно навевает своему обладателю позитивный взгляд на вещи, вне зависимости от того, какую ценность эти вещи имеют лично для него. Иными словами, позитивизм желтой шляпы рождается не в результате выявления ценностей, заложенных в предлагаемую нашему вниманию идею, а проявляется в качестве нашей изначальной готовности эту идею принять и отыскать в ней положительные моменты; такая настроенность – не следствие наших умозаключений, а изначальная готовность видеть во всем только хорошее.

- Прежде чем приступить к детальному рассмотрению этого вопроса, давайте наденем желтые шляпы и обменяемся по этому поводу своими замечаниями.

- Вы привели массу доводов, почему этот план должен с треском провалиться. С этим все ясно. Но теперь я хочу, чтобы вы надели желтую шляпу и посмотрели на вопрос с противоположной точки зрения. Что же вы видите?

- А с позиции обладателя желтой шляпы вы видите какую-нибудь выгоду в изготовлении гарнитуры из пластических материалов, а не из металла? Цена на такую продукцию могла бы быть значительно ниже.

- Сейчас мне вовсе не нужен объективный взгляд на вещи. Мне необходима точка зрения с позиции человека в желтой шляпе.

- Когда я надеваю черную шляпу, разум мне подсказывает, что появление на рынке этих дешевых зажигалок повлечет за собой отток покупателей от наших дорогих изделий, рассчитанных на долгий срок службы. Но в желтой шляпе мне кажется, что появление этой дешевой продукции может явиться причиной ликвидации товаров средней стоимости, что подтолкнет часть покупателей к рынку дорогих товаров, а это нам будет только на руку.

- В такой ситуации мне трудно надеть желтую шляпу. И тем не менее я вижу, что благодаря нынешней забастовке газетчиков люди непременно сумеют осознать, как много они потеряют, лишившись газет, и насколько иной раз печатное слово может оказаться полезнее телевидения.

Хотя образ мыслей, навеянный желтой шляпой, и носит позитивную направленность, он требует от человека такой же дисциплины, как тип мышления в белом и черном головных уборах. Его назначение не только в том, чтобы давать положительную оценку всему, что только попадает на глаза, но в целенаправленном поиске позитивных сторон в каждом вопросе. Даже когда подобные поиски заранее

обещают окончиться безрезультатно.

- Ну, надел я желтую шляпу и все равно ничего хорошего сказать не могу-
- Согласен, я надену желтую шляпу, хотя и не думаю, чтобы мне удалось отыскать в нашей ситуации что-то хорошее.

Мне могут возразить, что, раз уж положительный аспект в том или ином предприятии не лежит на поверхности, значит, оно не имеет большой ценности. Можно также предположить, будто нет никакого смысла в том, чтобы целенаправленно выискивать положительные моменты, не бросающиеся в глаза с первого взгляда, поскольку, мол, такое начинание изначально обладает малой практической ценностью.

Я хочу сказать, что это обманчивое и вредное впечатление. В каждом деле могут присутствовать достаточно важные положительные моменты, не заметные с первого взгляда. Это похоже на работу предпринимателя: он должен суметь обнаружить скрытую ценность в том, в чем другие ее еще не заметили. Отсюда вывод: выгода и прибыль отнюдь не всегда лежат на поверхности.

## **Глава 18** **В ШЛЯПЕ ЦВЕТА СОЛНЕЧНОГО СВЕТА**

### **Палитра радужных надежд**

***Когда оптимизм – сродни глупости?***

***От радужных надежд – к железной логике.***

***Что такое реализм?***

Есть люди, продолжающие питать расположение к мошеннику даже после того, как он их обманул. Они почитают его за честного человека, ставшего жертвой обстоятельств или происков недоброжелателей. В их памяти еще жива убедительность его доводов и воспоминание о том, как им приятно было чувствовать свое расположение к этому человеку.

Существует даже тип людей – оптимистичных до глупости. Они всерьез полагают, будто им на роду написано выигрывать в лотерею главные призы, и эта надежда питает их всю жизнь. Встречаются предприниматели, которые, наблюдая за планомерным увеличением рынка продаж того или иного вида продукции, искренне полагают, что с их участием это дело пошло бы еще лучше.

Где же та грань, которая отделяет здоровый оптимизм от откровенно глупых ожиданий? Не нужно ли каким-то образом ограничить просторы мышления, порожденного шляпой цвета радужных надежд? Может быть, имеет смысл отказаться от него совсем? Ограничиться мышлением в черной шляпе?

Спектр позитивного восприятия человека способен простирается от точки

безудержного оптимизма до области трезвого рационализма. Задействовать в обыденной жизни те или иные области спектра необходимо с большой осторожностью. История изобилует примерами, когда благодаря настойчивости человека казавшиеся непрактичными планы и мечты воплощались в реальность. Если мы ограничим горизонты мышления в желтой шляпе только тем, что кажется нам здоровым и хорошо известным, прогресс от подобного подхода к делу будет невелик.

Суть нашей оценки должна состоять в том, чтобы определить, какие шаги со стороны человека последуют за проявленным оптимизмом. Если действия оптимиста выливаются в простое любование своими потенциальными возможностями и «купание в лучах надежды» – как у людей, мечтающих выиграть в лотерею или ожидающих чуда, которое непременно должно спасти их от провала, – такой оптимизм неуместен. Если же радужный отблеск надежды перерастает в серию шагов, направленных на достижение конкретного результата, любые наши поспешные оценки могут оказаться излишне поспешными. Хотя проявление крайнего оптимизма чаще всего приводит к крушению всяких надежд, такое происходит далеко не всегда. Успех вообще имеет свойство выпадать на долю людей, стремящихся к его достижению, идущих к цели несмотря ни на что.

- У нас еще остается надежда на то, что после аварийной посадки самолета на ледник кто-нибудь из пассажиров мог остаться в живых. Шансов на это не много. Но отправиться на место аварии и проверить эту возможность мы, безусловно, обязаны.

- А может быть, эта затеянная нашими политическими противниками кампания как раз и внесет раскол в их ряды?

- Если мы потратили столько денег на рекламу этого фильма, ответственность за его успех лежит только на нас.

- Вполне вероятно, что эта модель получит признание как «Лучший автомобиль года». Нам нужно обеспечить подготовке этого события всяческое содействие и развернуть рекламную кампанию.

Назначение желтой шляпы, как и прочих мыслеварительных шляп, состоит в том, чтобы придать соответствующий тон карте нашего отношения к ситуации. Именно в связи с необходимостью окрасить карту нашего восприятия в наиболее естественные тона, мы и должны отметить на ней оптимистическую тональность нашего настроения. До того, как мы рассмотрим каждый конкретный вопрос с позиции радужных возможностей его развития, нам нет необходимости углубляться в детальное рассмотрение открываемых им перспектив. Можно только позволить себе прикинуть на глаз их приблизительную вероятность.

Классификация степени вероятности в этом случае может выглядеть следующим образом.

- доказано («так и должно было быть»)
- вполне вероятно (соответствует нашему опыту и знаниям; «я же тебе говорил!»)

- вероятнее всего (возможно при соответствующих обстоятельствах; «почему бы и нет?»)
- равновероятно (может да, а может нет; «бабушка надвое сказала»)
- возможно, но не более того («в жизни всякое бывает»)
- маловероятно, но все же возможно («чем черт не шутит!»)

Эта классификация чем-то напоминает список вероятностей, представленный в главах, посвященных нашим размышлениям о белой шляпе мышления.

Мы можем не действовать с дальним прицелом, не ставить перед собой далеко идущих планов, но возможность их построения обязательно должна быть заложена в составленную – раскрашенную – нами карту ситуации. У нас всегда должен быть выбор – двигаться дальше по намеченному маршруту, развивая свои планы в этом направлении, или повернуть назад, отказавшись тратить время на поиск того, чего там нет и быть не может. Если составленная нами карта такой возможности не предоставляет, значит, и выбора нам не остается, значит, и документ этот мы составляли зря.

- Я знаю, что он очень занятой человек и в случае его согласия нам придется хорошо ему заплатить. Но вы все же свяжитесь с ним и пригласите на открытие нашей выставки. Может быть, он ответит согласием. В противном случае нам придется выслушать его отказ, и не более того.

- Каждая девушка мечтает стать кинозвездой, но очень немногие достигают этой цели, поэтому шансы у большинства претенденток невелики. Тем не менее есть, безусловно, люди, которым удается стать актерами, поэтому вы при большом желании тоже можете попробовать свои силы.

- Маловероятно, чтобы в антикварных магазинах какого-нибудь провинциального городка вам удалось отыскать подлинное сокровище. Хотя с другой стороны, как ни странно, значительная часть редких находок была обнаружена в таких местах, где искать их целенаправленно никому бы и в голову не пришло.

### **Поиск причин для хорошего настроения и логическое обоснование их существования**

***Позитивный взгляд на вещи – «болезнь» врожденная или приобретенная?  
«Что нам дарит повод для уверенности, будто все должно случиться только так?»***

***«Тайный» повод быть оптимистичным.***

Положительная оценка может быть основана на опыте, находящейся в нашем

распоряжении информации, цепи логических умозаключений, прошедших курс переосмысления намеках, предположениях и надеждах. Словом – почва для зарождения оптимистичных настроений у каждого из нас имеется. Но так ли необходимо человеку, надевшему желтую шляпу мышления, подробно анализировать причины своего оптимизма? Вовсе нет! Наличие шляпы радужных настроений у нас на голове – вот главная причина нашего оптимизма.

Если иных – видимых – причин для оптимизма у нас нет, то переполняющее нас «хорошее настроение» мы отнесем на счет образа мыслей, навеянного красной шляпой и рожденного под воздействием предчувствия, или интуиции.

Мышление, сформированное надетой на нас желтой шляпой, призвано «идти дальше». Образ мыслей «цвета солнца» – это настойчивый поиск положительных моментов, присущих данной ситуации, и построение позитивных умозаключений. Человек, использующий этот тип мышления, должен сделать все от него зависящее, чтобы найти *обоснование* своему оптимизму.

Подобное усилие должно проявляться осознанно и целенаправленно. Использование мышления в желтой шляпе не следует ограничивать теми аспектами, которые могут быть обнаружены с первого взгляда на проблему, то есть – «лежат на поверхности»; для таких поисков особого оптимизма не требуется. От обладателя желтой шляпы ожидается, что он приложит все усилия для разыскания причин своего оптимизма, и если предпринятые поиски успехом не увенчались, размышления над задачей ему необходимо продолжить.

Основная задача мышления в желтой шляпе, как я уже отмечал, заключается в обнаружении положительных сторон в любом деле и их логическом обосновании. Мы стремимся выявить возможные преимущества данной ситуации и подыскать им достойное объяснение. Это обоснование призвано укрепить наши ожидания в отношении ценности предложенной идеи и являет собой стимул к ее дальнейшему развитию. Если подобного обоснования нам не удастся отыскать даже с помощью желтой шляпы, ничто другое спасению идеи уже не поможет.

- Мышление в желтой шляпе мне подсказывает, что омлет – отличное блюдо быстрого приготовления. Если вам требуются какие-то более веские обоснования моей симпатии к этому блюду, я могу напомнить о необходимости соблюдения диеты и о том, что омлет является легкоусвояемой пищей.

- Я совершенно уверен, что, специализируясь на пошиве перчаток самого различного предназначения, мы никогда не останемся в убытке. Область применения перчаток с каждым годом расширяется. Люди используют их не только для того, чтобы согреть руки в холодное время года, но также для защиты рук от порезов и травм на производстве и в домашнем хозяйстве. В наше время люди все чаще проявляют заботу о своем здоровье, и перчатки служат далеко не последним средством для его поддержания. А косметическому уходу за кожей всегда уделялось самое пристальное внимание.

## Конструктивное мышление

*«Заставить вещи работать как надо».*

*Предложения и предположения.*

Представьте себе компанию из восьмерых критически настроенных мужей, восседающих за круглым столом и обсуждающих возможность усовершенствования городского водоснабжения. Ни один из этих блестящих умов, как бы он ни «блистал» в иной ситуации, не может вступить в дискуссию до тех пор, пока кто-нибудь из присутствующих не выдвинет позитивной идеи. Как только это произойдет, критика получит возможность вступить в свои права. Но кто же из критиков решится внести позитивное предложение? Кто из них позволит себе выступить с предложением, которое обречено немедленно стать мишенью критических замечаний его коллег?

Критический настрой в рассмотрении каждой проблемы необходим, но довольствоваться только им одним невозможно. Я категорически не согласен с утверждением, будто критического склада ума достаточно для верной ориентации в жизни. Иногда приходится слышать замечания, будто критический настрой составляет отличительную особенность западного образца мышления. Особенность – вполне возможно; здесь важно – с чем сравнивать. Но в любом случае это вовсе не означает, будто критицизм – единственная присущая западному мышлению черта. Любая однобокость в развитии человеческого мышления непременно вела бы к его деградации.

Критический настрой характерен для мышления в черной шляпе. В главе, посвященной этому головному убору, я говорил, что человек, его надевающий, должен сыграть свою роль до конца: он обязан подвергать критике всех и вся с максимально доступным его характеру пылом. Это важный момент в подходе к рассмотрению любого вопроса, и его следует отработать со всей тщательностью.

Напротив того, мышление в шляпе, символизирующей радужные настроения, призвано в каждом деле искать соответствующие ее расцветке радужные перспективы и подводить под них логическое обоснование. Под астральным знаком шляпы солнечного цвета рождаются идеи, предложения и предположения. Позже мы увидим, что зеленая шляпа, символизирующая творческое мышление, также играет существенную роль в разработке новых идей.

Под сенью желтой шляпы формируется конструктивное мышление, поскольку всякое созидание связано с позитивным отношением к делу. Нечто новое для того и предлагается, чтобы внести какие-либо улучшения независимо от того, будет ли это решение конкретной проблемы, усовершенствование чего-то уже существующего или использование благоприятной возможности. В каждом случае предложение несет в своей основе какое-либо конкретное изменение к лучшему.

Желтошляпный тип мышления в определенной степени представляет собой мышление реактивное, знакомое нам по предыдущим главам, в которых мы с вами рассуждали о типах мышления в общем и целом. Говоря о реактивности мышления, я имею в виду тот факт, что оно – мышление – призвано включаться в работу и

непосредственным образом реагировать на возникновение той или иной ситуации; в данном случае – отвечать на предложенное стечение обстоятельств целенаправленным поиском позитивных моментов и тем самым уравнивать критический взгляд на вещи, присущий мышлению в черной шляпе.

Человек, надевающий желтую шляпу, выискивает в каждой конкретной идее исключительно положительные моменты и делает это с такой же настойчивостью, с какой человек в черной шляпе обращает внимание только на моменты негативного порядка. Человек в желтой шляпе стремится провести выдвинутый план в жизнь, и потому я рассматриваю желтошляпный тип мышления как конструктивный, созидательный, в противовес черношляпному образу мыслей, направленному на то, чтобы не дать идее дальнейшего развития, оставить все как есть, и потому – деструктивному.

– Чтобы улучшить обеспечение населения водой, мы можем соорудить на протекающей вблизи города реке дамбу, создав водохранилище, способное удовлетворить потребности населения в запасах питьевой воды.

– В пятидесяти милях отсюда, в горах, находится высокогорное озеро. Вода в нем отличается природной чистотой. Мы могли бы проложить водопровод, и вода из озера будет поступать сюда, в долину, под собственным давлением.

– При пользовании туалетом на ополаскивание лица или мытье рук каждый житель за один раз расходует в среднем около восьми галлонов<sup>29</sup> воды. Существуют проекты, предполагающие уменьшить расходование воды до одного галлона за один раз, в результате чего удалось бы сэкономить до тридцати галлонов в день в среднем на одного человека, или девять миллионов галлонов в день в расчете на город с трехсоттысячным населением.

– А если задействовать метод повторного использования воды? Я слышал, что существуют технические процессы очистки воды, позволяющие окончательно решить проблему водоснабжения. Если хотите, я могу собрать по этому вопросу все необходимые сведения.

Каждый из приведенных примеров представляет собой конструктивное предложение. Когда такое предложение внесено, его следует рассмотреть с позиции мышления в желтой шляпе, чтобы подготовить зародившуюся идею к испытанию на прочность под огнем критических замечаний человека в черной шляпе.

- Наденьте свою желтую шляпу и внесите конкретное предложение. Чем больше вариантов у нас наберется – тем лучше.
- Джон, что вы можете нам предложить? Каким образом мы можем

---

<sup>29</sup> Галлон – мера жидких и сыпучих тел; американский галлон равен 3,78 литра (английский галлон составляет 4,54 литра). То есть за один поход в туалет человек расходует около 30 литров воды.



справиться с этой проблемой? Надевайте-ка вашу желтую шляпу.

Здесь кто-нибудь из присутствующих – в соответствии с общим сценарием – может заметить, что предложения по решению проблем с водоснабжением должны исходить от специалистов, а не от дилетантов. Если участники круглого стола все как один – специалисты своего дела, тоже не беда: один из них может сознательно взять на себя роль сомневающегося во всем неспециалиста, подвергающего критическому осмыслению каждую высказанную его коллегами мысль. Такая политика очень распространена в большой политике: специалисты выдвигают предложения, а политический деятель подвергает их всестороннему критическому рассмотрению. Он играет роль любителя, случайно затесавшегося в ряды сильных мира сего и потому склонного во всем сомневаться и чего-то недопонимать.

Вот и людям, далеким от политики, весьма полезно применить ту же стратегию – поиграть в обмен мнениями между экспертами, выплескивающими фонтаны идей, и во всем сомневающимися недоумками-любителями, засыпающими их глупейшими – но весьма полезными по своей сути – вопросами. Это тем более полезно, что решение любого вопроса даже в политике все равно остается за профессионалами.<sup>30</sup>

Как же появляются на свет предложения и предположения? Откуда они берутся? Каким образом человек, надевающий желтую шляпу, приобщается к миру идей и творческих планов?

Это сложный вопрос, и на страницах предлагаемой книги нет места для подробного рассмотрения различных методик творческого проектирования и глобального разрешения проблем. Этому посвящены другие мои работы.

Нам важно понять другое: предложения, выдвинутые человеком в желтой мыслеварительной шляпе, вовсе не обязательно должны соответствовать уровню специалиста. Они могут представлять собой как верный способ разрешения возникшей проблемы, так и всего лишь намек на такую возможность – что угодно, способное привести к конкретному результату.

Когда желтая шляпа направила процесс варения мыслей в русло созидания конструктивных идей и пробудила в человеке потребность к рассмотрению их достоинств, дальнейшее развитие идеи уже не представляет большой сложности.

- Снимите вашу черную шляпу. До сих пор вы брали на себя роль оценщика предлагаемых идей. Попробуйте теперь предложить что-нибудь сами.
- Надев желтую шляпу, я отчетливо вижу, что одним из способов разрешить возникшую проблему является принятие нами решения о продаже технической воды частным предпринимателям по рыночным ценам.

---

<sup>30</sup> В технологиях производства сложного оборудования и в нашей стране, и за рубежом существует даже такое официальное понятие, как «дуракоустойчивость конструкции» – то есть обеспечение работоспособности прибора даже в тех условиях, когда он оказался в руках «дурака», способного ткнуть пальцем туда, куда тыкать пальцем не надо.

- Нет, нам еще рано надевать черные шляпы. Я вовсе не считаю, что мы рассмотрели все перспективы, которые перед нами открывает принятие этого предложения. Да, нам придется потратить известную сумму денег на консультации специалистов, но, если мы все хорошенько обдумаем, дальнейшая разработка проекта должна себя оправдать. Главное – ясно себе представить все возможные области его применения. И здесь речь идет об использовании конструктивного мышления в желтой шляпе.

Итак, мышление в желтой шляпе отвечает за «порождение» конструктивных идей и очерчивание открываемых ими радужных перспектив. Двум этим аспектам сопутствует чрезвычайно важный – третий: он заключается в *дальнейшем развитии* выдвинутой идеи. Для этого требуется нечто большее, нежели умение вынести привычную нашему разуму оценку ситуации, при формировании которой задействуется реактивный тип мышления. Здесь необходим *конструктивный* образ мыслей. Речь идет о дальнейшей работе над предложением – его доработке, усовершенствовании и доведении до «степени внедрения в жизнь».

Под «совершенствующим аспектом» мышления в желтой шляпе понимается направленный поиск и исправление присутствующих в идее недостатков, обнаруженных с помощью мышления в черной шляпе. Как мы уже отмечали, черношляпный тип мышления как раз и предназначен для поиска недостатков, но в его обязанности не входит их исправление.

- Если мы передадим функцию городского водоснабжения в руки частного предпринимательства, это может привести к тому, что новые владельцы постепенно сумеют добиться монопольного права на установление отпускных цен на воду для предприятий-потребителей.

- Мы могли бы оградить себя от подобных перспектив проведением жесткой ценовой политики путем создания определенного «коридора» цен для потребителей. Таким «коридором» могли бы служить верхняя и нижняя границы цен на воду из расчета ее нынешней отпускной цены с поправкой на инфляцию.

- Я хочу еще раз подчеркнуть, что для конструктивного аспекта мышления в желтой шляпе вовсе не требуется исключительной одаренности. Здесь важно только желание изложить приходящие в голову мысли и идеи, даже если на первый взгляд они кажутся ничем не примечательными.

### **Гипотезы и предположения – основа будущих творений**

***Взгляд в будущее.***

***Бесценность понятия «если».***

***Лучшее, что может произойти, обязано произойти.***

Предположения связаны с ожиданиями и надеждами. Так, вкладчики по своей природе являются людьми, склонными питать полные оптимизма надежды на солидную прибыль, даже если речь идет о вложении их средств в компании, занимающиеся достаточно сомнительными операциями. Склонный к беспочвенным предположениям строитель закладывает фундамент своего дома на той же шаткой основе радужных надежд, еще не представляя себе, каким будет его покупатель. По окончании работ он выставляет свое творение на продажу и именно здесь на него обрушиваются всевозможные сюрпризы и разочарования.

Чтобы этого не происходило, чтобы будущие разочарования не были заложены в самой основе рождающихся у нас идей, каждый склонный питать свое воображение ожиданиями и надеждами человек должен обладать внутренним чутьем на возможное развитие событий. Без желтошляпного образа мыслей здесь не обойтись.

Мышление в желтой шляпе – это нечто большее, нежели построение умозаключений и выдвигание приходящих в голову идей. Это – обоснованные ожидания, если не сказать твердая уверенность в положительном исходе предприятия. Образ мыслей в желтой шляпе порождает общее представление о возможных результатах дела, о связанных с зародившейся идеей перспективах, выгоде и достижениях. И как только эти представления начинают принимать стройные очертания, место надежд и ожиданий в сознании человека сменяется поиском путей к их осуществлению.

Есть существенное различие между объективным суждением и стремлением обнаружить позитивные стороны ситуации. Этот последний аспект мышления в желтой шляпе я и обозначаю выражением «построение гипотезы».

- В наши дни все большую популярность начинает приобретать новая разновидность блюд быстрого приготовления. Одно из них называется «полло» и напоминает цыпленка табака, приготовленного по-мексикански. Ну-ка, наденьте свою желтую шляпу и скажите, что вы обо всем этом думаете.

- Существует так много разных типов страхования, что люди просто не знают, какой из них выбрать. Не могли бы мы предложить им какой-нибудь всеобъемлющий вид страхования, который принимал бы в расчет все связанные с жизнью и благополучием человека нюансы? Подумайте над этой идеей, используя свою желтую шляпу. Интересно, что вам придет в голову под ее широкими солнечными полями.

Рассматриваемый аспект мышления в желтой шляпе, связанный с построением предположений и гипотез, представляет собой образец целенаправленных размышлений на тему: как много благоприятных возможностей несет с собой реализация предложенной нами идеи. Этот тип мышления обнаруживает себя «по ту сторону» решения проблем или усовершенствований, то есть не ставит перед собой задачи по отысканию путей к избавлению от присутствующих в предлагаемом плане скрытых недостатков и недоработок. Это своего рода *опportunистический* взгляд на

вещи, присущий желтошляпному образу мыслей и заставляющий человека смотреть на проблему сквозь пальцы, или точнее – через розовые очки, видя в ней исключительно положительные моменты и отсутствие каких бы то ни было недостатков.

Большинство из нас, по-видимому, склонны подходить к рассмотрению возникающих проблем совершенно иначе: направлять свои усилия на их разрешение, не прилагая при этом стараний к поиску альтернативных вариантов, то есть мы привыкли идти напролом, не утруждая себя поиском обходного пути к разрешению вопроса. И вместе с тем, каждый волен надеяться на благоприятный исход предприятия – если у него есть склонность или сознательно воспитанное умение не обращать внимания на возможные препятствия к его осуществлению. Здесь и берет свое начало образ мыслей, основанный на позитивном видении мира.

Тип мышления, связанный с построением гипотез, изначально нацелен на исключительно благоприятный исход событий. Он отыскивает максимум преимуществ в рассматриваемом плане, и если такой поиск заканчивается безрезультатно, значит, предложенная идея действительно безнадежно плоха.

- Если все пойдет, как я ожидаю, мы сумеем выкарабкаться из этой ситуации, закрыв еще один наш магазин. Да, фирма понесет существенные убытки. Но в общем, я думаю, все не так страшно: эта лавчонка давно дышала на ладан и рано или поздно нам все равно пришлось бы ее закрывать.

- Если события будут развиваться как надо, процентная ставка по вкладам в скором времени начнет стремительно возрастать, и уже через несколько месяцев мы сможем продать свои закладные на недвижимость с большой выгодой, вернув свои деньги с процентами.

Если при наилучшем развитии событий польза от внедрения конструктивной идеи достаточно велика, на следующем этапе ее реализации необходимо перейти к рассмотрению вопроса о том, насколько вероятно – если это вероятно вообще – развитие событий именно в этом направлении. Иными словами, следует убедиться в том, что предполагаемая выгода не является плодом нашего воображения. И здесь наступает очередь выйти на сцену мышлению в черной шляпе.

Общий сценарий таков: вначале мышление в желтой шляпе выдвигает гипотезы и целенаправленно исследует наилучшее стечение обстоятельств и ожидаемую в результате этого максимальную выгоду от внедрения наших идей. А вслед за этим приступает к делу мышление в черной шляпе, направленное на поиск присутствующих в проекте недостатков и скользких мест. Основой, на которой выстраиваются, или точнее сказать – балансируют, оба эти подхода к рассмотрению одного и того же вопроса, является великое и могучее слово-понятие *если*, играющее зачастую в каждом деле решающую роль.

- Если процентная ставка по вкладам будет расти, повысятся в цене и закладные на недвижимость.

- Если снизятся цены на бензин, повысится спрос на автомобили с

большим объемом двигателя.

В обязанности мышления в желтой шляпе как раз и входит рассмотрение возможных последствий, связанных с этим коварным и таким многообещающим «если».

Выстраивать свою деятельность и принимать глобальные решения, руководствуясь исключительно заложенной в понятии «если» двойственностью развития событий, безусловно, нельзя, но необходимо уметь предпринять превентивные меры, обеспечивающие реальный минимум безопасности начатого предприятия, такие как, например, страхование фондов или имущества на случай пожара. И предупредить об этом обязано мышление в черной шляпе, а принять во внимание – мышление в шляпе желтой.

- Какие у нас шансы на то, что все произойдет именно так, а не иначе?
- При каких условиях сеть гостиничных учреждений принесет их владельцам доход, а при каких – убыток?
- Если спутниковая связь станет доступной большему числу потребителей, какие это откроет перспективы для расширения рекламной кампании?

Образ мыслей, сформированный желтой шляпой и связанный с выстраиванием гипотез, имеет прямое отношение к *предвидению*.

Ранее я уже упоминал о роли предвидения и полета фантазии применительно к мышлению в желтой шляпе. В определенном смысле способность к предвидению идет рука об руку со способностью к выстраиванию гипотез и предположений, поскольку предвидение определяет конкретную цель и является базой, на которой выстраиваются гипотезы и определяются способы ее достижения.

В основе любого дела присутствует определенная доля предвидения. Как опытный предприниматель добивается успехов в своем начинании благодаря развитой способности к предвидению и умению убедить нужного клиента выступить на его стороне, так и художник должен обладать талантом увидеть на чистом холсте результат своих будущих творческих усилий. Практически в каждом начинании в первых рядах торжественно выступает предвидение, которое ведет за собой последующее оформление мысли в строгие рамки детально рассмотренного проекта. Под предвидением следует понимать нашу способность к выявлению любых перспектив – как для осмысления того, что и как следует сделать, так и для понимания сути шагов, которых необходимо избежать. Говоря же в общем и целом, трудно достичь чего бы то ни было без надежды на положительный результат.

- Я отчетливо вижу, что, судя по всему, идея постройки дешевых домов в очень скором времени себя оправдает, и хочу вложить свои средства в развитие этих технологий.
- Я уже сейчас вижу, что организация производства нашей

продукции с учетом последних разработок в этой области существенно повысит и производительность труда наших сотрудников, и уровень их благосостояния.

• Я уверен, что привитие способностей к творческому предвидению необходимо начинать еще со школьной скамьи, и рассматривать это нужно как основной школьный предмет. В некоторых странах это уже сделано.

Побуждение к действию и энтузиазм, рождаемый предвидением, несут в своей основе значительно больший заряд, нежели любые объективные суждения и факты. Предвосхищение дает направление как течению наших мыслей, так и цепочке наших действий. Это – одно из основных свойств мышления в желтой шляпе.

### **Полет фантазии и творчество «чистой воды»**

*Различие между мышлением конструктивным и творческим.*

*Эффективность и изменение.*

*Идеи новые и старые.*

Мыслительный настрой в желтой шляпе непосредственно с творчеством не связан. Творчество является привилегией мышления в зеленой шляпе, особенности которой мы будем рассматривать чуть позже. Однако для творческого полета фантазии совершенно необходим позитивизм, присущий желтошляпному образу мыслей. И позитивный настрой, и свойственный мышлению в желтой шляпе конструктивный подход к делу для творчества необходимы. Но даже при такой глубокой внутренней взаимосвязи желтая и зеленая шляпы имеют принципиальные различия.

В обыденной ситуации человек может мастерски использовать желтую шляпу и в то же время оставаться совершенно не способным к любого рода творческим начинаниям. Именно поэтому я считаю смешение двух этих типов мышления чрезвычайно вредным и nepозволительным, так как не склонный к творчеству человек может подумать, что и мышление в желтой шляпе – не для него.

Творческое начало напрямую связано со всякого рода изменениями, нововведениями, изобретениями, рождением новых идей и рассмотрением возможных альтернатив. Человек может достичь совершенства в использовании желтой мыслеварительной шляпы и не придумать ничего нового. Этому типу мышления свойственно эффективное применение старых идей, и ему нет необходимости обращаться на поиски новых идей и устремляться к новым горизонтам. Мышление в желтой шляпе направлено на обеспечение позитивного видения перспективы того, что предстоит сделать. Для этого типа мышления эффективность использования старых идей важнее поиска новых.

Понятие «творчество» имеет в английском языке достаточно широкий спектр толкований. Первое значение этого слова – «созидание, осуществление». Здесь речь идет о *выполнении* конкретного дела. Плотник создает стул, предприниматель осуществляет свои начинания в бизнесе, и так далее. Второе значение слова

«творчество» связано с понятием новизны. Здесь снова имеется повод для некоторой неточности в понимании, поскольку существует две разновидности новизны. Первый род новизны подразумевает нечто новое, отличающееся от того, что было прежде. Так, система компьютерного обеспечения для нашей конторы является новшеством, хотя в тысячах других организаций компьютерные сети могут использоваться уже давно. Иными словами, подобная новизна относительна и может рассматриваться только в применении к конкретной ситуации или обстоятельствам; такая новизна *условна*. Второй род новизны – абсолютная новизна; здесь речь идет об изобретении или рождении концепции, до сих пор никому не известной.

Применительно к творческим работникам, в частности к художникам, мы сталкиваемся с той же двойственностью в понимании вопроса. К примеру, живописец отображает в своей работе нечто, чего не было ранее. Поскольку двух одинаковых картин не бывает, то каждая картина является новой. Однако манера исполнения картины, ее жанр и сюжетное наполнение могут и не представлять никакой новизны. Художник может рисовать разные пейзажи в одном и том же свойственном ему стиле. В известном смысле речь здесь идет о продукции, выполненной в рамках некоей определенной системы требований.

Мышление в желтой шляпе имеет прямое отношение к осуществлению замыслов. Оно берет уже известную идею и использует ее в новом деле. Оно может быть задействовано в выработке альтернативных вариантов решения проблемы и в определении благоприятных возможностей развития событий. Но мышление в желтой шляпе не имеет ничего общего с *изменением* понятий и устоявшихся представлений. Рождение чего-то принципиально нового – это прерогатива мышления в зеленой мыслеварительной шляпе.

Впрочем, иной взгляд на вещи, брошенный с позитивной точки зрения, присущей мышлению в желтой шляпе, тоже иногда может отличаться новизной и неординарным подходом к рассматриваемому вопросу.

- Этот стакан не наполовину пустой, а наполовину полный.

Как мышление в черной шляпе способно заострить внимание на таящихся в предложенном плане недостатках, оставив их преодоление на долю желтой шляпы, так и желтошляпный образ мыслей предназначен очертить границы благоприятных возможностей и оставить поиски новых путей к их достижению человеку в зеленой мыслеварительной шляпе.

- Все большее число людей испытывает потребность в городских скверах и парках. Не может ли городское правление извлечь какую-то пользу из удовлетворения запросов своих горожан?

- Мы могли бы уменьшить стоимость проживания в нашей гостинице, если бы нам удалось обеспечить больший приток постояльцев. Как мы могли бы этого добиться? Давайте обменяемся мнениями о том, что приходит в голову первым, а затем наденем зеленые шляпы и постараемся отыскать в своих головах мысли

поновее.

## Глава 19

### МИР НАШИХ РАДУЖНЫХ НАДЕЖД И ВЫВОДЫ ИЗ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Мышление в желтой шляпе отличается конструктивизмом и позитивизмом, или иначе говоря – ему свойственен настрой на осуществление новых идей и стремление разглядеть в предложенном плане все присущие ему положительные моменты. Желтый цвет в восприятии человека символизирует игру солнечных лучей, живость в настроении и оптимизм.

Человеку в желтой шляпе в такой же мере свойственно вынесение положительной оценки всему, что попадает в сферу его восприятия, в какой обладателю шляпы черной присуще вынесение всему тому же оценки отрицательной.

Для этого образа мыслей характерен самый широкий спектр позитивного восприятия, границы которого простираются от строгого логического обоснования рассматриваемой идеи до недостижимых для логики высот, где парят мечты, предвидения и надежды. В общем и целом желтошляпному типу мышления свойственен обоснованный оптимизм, но здесь многое зависит от носителя желтого головного убора: необоснованный оптимизм может быть также присущ ему в полной мере.

Мышление в желтой шляпе созидательно и плодотворно. Оно выдвигает конкретные предложения и предположения. Ему присущи действенность и осуществление замыслов. *Эффективность* и действенность – вот основные задачи конструктивного мышления в желтой шляпе.

Человеку в желтой шляпе не свойственна ни эйфория, отличающая обладателя красной мыслеварительной шляпы, ни рождение новых идей, что является привилегией владельца зеленой шляпы творческого вдохновения.

## Глава 20

### ЗЕЛЕНАЯ ШЛЯПА ТВОРЧЕСКОГО ВДОХНОВЕНИЯ

#### Творческое и латеральное мышление

***Источник рождения новых идей, понятий и представлений.***

***Целенаправленный поиск новых идей.***

***Больше всяческих точек зрения – новых и разных.***

***Откуда веет ветер перемен.***

Зеленый цвет – цвет плодородия и роста; он символизирует растение, появляющееся на свет из крошечного зерна и тянущееся к жизни. Именно поэтому я выбрал зеленый цвет для обозначения мыслетворительной шляпы, рождающей в своем обладателе творческий настрой. Плодоносящее, созидательное, творческое



начало природы, проявляющееся повсеместно, вполне соответствует творческому образу мыслей, формируемому зеленой шляпой.

Зеленая шляпа несет полную ответственность за рождение новых идей и нетрадиционных взглядов на вещи и события. Мышление в зеленой шляпе стремится избежать проторенных дорог, чтобы отыскать новые пути развития. Оно является творцом любого рода перемен и настраивает человека, надевшего шляпу вдохновения, на устремленность в те дали, где царит все новое, еще не познанное и не освоенное.

- Давайте попробуем отыскать принципиально новый выход из сложившейся ситуации. Ну-ка, наденем свои зеленые шляпы.

- В рассмотрении этого вопроса мы уже битый час ходим вокруг да около. Никто из нас так и не смог предложить ничего нового. Настало время задействовать наше мышление в зеленой шляпе.

- Все, что вы говорите, – правильно, и ничего другого услышать от вас мы и не ожидали. Но точно так же рассуждают и наши конкуренты. Поэтому нам нужно придумать что-нибудь принципиально новое, что могло бы направить их по ложному пути. А для этого нам необходимо надеть свои зеленые шляпы творческих идей. Без них нам из этой ситуации не выпутаться.

- Этот вопрос требует решения в духе зеленой мыслетворительной шляпы.

Творческий подход к делу требуется всегда, когда ничто другое уже не приносит действенных результатов.

Творческий настрой необходим, когда мы чувствуем, что с его помощью сумеем отыскать более простой и эффективный выход из сложившейся ситуации.

Стремление все сделать лучше, качественнее и быстрее должно постоянно сопровождать наш рабочий настрой, равно как и желание усовершенствовать окружающий мир. Однако бывают моменты, когда нам необходимо задействовать свое творческое мышление вполне осознанно и целенаправленно, для решения конкретных задач. Идея зеленой мыслетворительной шляпы дает нам возможность войти в нужную роль точно так же, как красная шляпа позволяет нам выразить свое эмоциональное отношение к делу, а черная шляпа открывает возможность обратить наше внимание на присутствующие повсюду недостатки и недоработки.

В действительности зеленая шляпа творческого вдохновения нужна человеку значительно больше, нежели другие мыслетворящие головные уборы. Временами у человека творческого склада характера может возникать потребность бросить вызов привычному взгляду на вещи подчеркнуто провокационными, заведомо неприемлемыми идеями, воспринимаемыми как совершенно нелогичные. В этом случае нам необходим способ, при помощи которого мы имели бы возможность позволить окружающим осознать тот факт, что мы специально исполняем роль шута или клоуна ради того, чтобы пробудить у зрителей новый взгляд на привычные понятия. Даже не бросая вызов обществу, не являясь откровенно провокационными, новые идеи представляют собой хрупкие саженцы будущих творений, которые

нуждаются в тепле и заботе человека в зеленой шляпе, защищающего их от холода высказываний обладателя шляпы черной.

Как я уже неоднократно подчеркивал, основное достоинство шести мыслеварительных шляп заключено в нескольких аспектах. Вы можете попросить человека надеть одну из шляп и тем самым настроить его на соответствующий образ мыслей. Вы можете надеть шляпу сами, показывая окружающим, что стараетесь направить течение мыслей в определенное русло, в результате чего вашим собеседникам следует воспринимать вашу позицию так, как она того требует. Очень важный момент заключается в том, что надеванием определенного головного убора вы можете и самому себе просигнализировать о необходимости настроиться на соответствующий образ мыслей.

При использовании зеленой мыслеварительной шляпы это обстоятельство приобретает особую важность. Вы ее надеваете, и это означает, что вы настроились на творческое мышление. Это не имеет ничего общего с ситуацией, когда вы удобно располагаетесь в кресле и сложа руки ждете, когда идеи начнут снисходить на вас сплошным потоком. Может случиться и так, что, несмотря на все ваши усилия, зеленая мыслеварительная шляпа никак не способствует рождению у вас в голове светлых идей. С непривычки это бывает. Но когда вы в достаточной мере поупражняетесь в осознанном и целенаправленном задействовании творческого настроя, вы обнаружите, что количество осеяющих вас идей действительно возрастает. Таким образом, мышление в зеленой шляпе превращает творческий образ мыслей из недоступной роскоши в составную часть мыслительного процесса.

Для большинства людей творческий настрой крайне затруднителен, поскольку он зачастую вступает в противоречие с присущими человеку наклонностями выносить привычные суждения знакомым вещам и критиковать все, что поддается критическому замечанию. В основе нашего сознания лежит механизм соответствия. Разуму свойственно следовать устоявшимся стереотипам и отвергать все, что вступает с ними в сколько-нибудь явное противоречие. Человеку присуще стремиться к ощущению спокойствия и безопасности, зачастую ассоциирующемуся в нашем сознании с отсутствием перемен. Человеку приятно во всем чувствовать себя правым. Творческое мышление содержит в себе вызов всему устоявшемуся, привычному, оно толкает нас на исследование еще не познанного, на риск. Оно основывается на мыслительном эксперименте. Вы не можете знать заранее, насколько этот эксперимент будет удачным. Но во имя дальнейшего развития вам необходимо довести его до конца.

- Вспомните о том, что я надел зеленую шляпу и, значит, мне разрешено говорить подобные вещи. Для этого зеленая шляпа и необходима!

- Мне казалось, мы договорились надеть зеленые мысле-шляпы. А мы продолжаем чересчур много отрицать. Это очень похоже на мышление в черной шляпе.

- Надев свою зеленую шляпу, я отчетливо вижу, что было бы вполне целесообразно вычитать из заработка заключенных,

осужденных на длительный срок пребывания в колонии, часть денег, которые впоследствии будут им выплачены по выходе на свободу. Эта мера помогла бы им вернуться в общество не с пустыми карманами, что позволило бы им не идти на вынужденное преступление.

- Зеленая мысле-шляпа мне подсказывает, что именно сейчас нам следует не уменьшать, а всеми способами увеличивать свой товароборот, каким бы абсурдным это предложение вам ни казалось.

Использование зеленой мыслеварительной шляпы само по себе не способно превратить человека в натуру творческую и в высшей степени одаренную. Но оно предоставляет человеку возможность полностью настроиться на творческий процесс. Чем больше времени вы подарите вдохновению, тем более искушенным человеком станете в области рождения новых точек зрения на вопрос, казавшийся вам прежде привычным и знакомым. Зачастую творческими людьми становятся те, кто попросту больше времени дарит вдохновению и полету фантазии. Зеленая мыслеварительная шляпа предлагает в этом смысле определенный вид искусственной мотивации. Трудно заставить человека сотворить что-то новое, прежде ему не свойственное, но вы без труда можете попросить его надеть зеленую шляпу или представить ему информацию в стиле зеленой шляпы вдохновенья.

Чтобы мыслить творчески, недостаточно быть оптимистичным. Позитивный взгляд на вещи и оптимистический настрой скорее подойдут красной мыслеварительной шляпе. Положительная оценка присуща шляпе желтой. В отличие от этих головных уборов, зеленая шляпа требует по-настоящему новых идей, новых подходов к решению вопросов и принципиально новых точек зрения.

Образ мыслей, навеянный белой шляпой, представляет нам бесстрастную и объективную информацию. От мышления в черной шляпе мы ожидаем критических замечаний и поиска недостатков. От человека в шляпе желтой мы вправе рассчитывать на получение объяснений на тему: «Почему у нас все будет хорошо, даже если на самом деле так хорошо нам и не будет». Мышление в красной шляпе представляет нам полный отчет о чувствах, которые мы испытываем по отношению к рассматриваемому вопросу.

Но от мышления в зеленой шляпе мы не в силах требовать какой-то окончательной информации. Здесь речь идет о направленности наших усилий на поиск каких бы то ни было принципиально новых решений, и всякие требования «открыть что-нибудь новое» неправомерны. Мы можем позволить себе лишь обратиться к человеку с просьбой *подумать* над возможностью выработки новых идей, но ожидать от него подробного перечня пришедших ему за последние десять минут свежих идей мы не вправе. При этом имеет значение только время, потраченное на усилия, и опыт, приобретаемый в процессе целенаправленного поиска на заданную тему.

Мы не можем приказать ни себе, ни другим выдать новую идею, но мы вправе приказать и себе, и другим посвятить определенное время попыткам отыскать нечто принципиально новое. Зеленая мыслеварительная шляпа подскажет нам, как это можно осуществить.

## Глава 21 В ЗЕЛЕННОЙ ШЛЯПЕ ВДОХНОВЕНИЯ

### Латеральное мышление

*Латеральное мышление и его родственные связи с творчеством.*

*Юмор и латеральное мышление.*

*Изменение стереотипов сознания.*

Применительно к мышлению в зеленой шляпе я использовал понятие творческого начала, потому что это понятие является общепринятым. Большинству из тех, кто сейчас читает эту книгу, вполне вероятно, никогда прежде не приходилось слышать ни обо мне, ни о предложенной мною концепции латерального мышления.

Мышление в зеленой шляпе открывает перед человеком широкие горизонты творчества, одним из проявлений которого и является латеральное мышление.

Термин «латеральное мышление» я ввел в употребление в 1967 году, и в настоящее время он официально занесен в Оксфордский словарь английского языка.

Необходимость введения в обиход нового термина вызвана двумя причинами. Во-первых, понятие «творчество» очень многозначно и достаточно расплывчато по своему значению. Творческое мышление, как мне думается, содержит в себе все творческое начало в целом – от создания творческого беспорядка на рабочем столе до написания симфонии. Латеральное мышление по своему понятию гораздо уже и касается исключительно видоизменения устоявшихся понятий и точек зрения, представляющих собой коллекцию моделей поведения и стереотипов мышления, сложившихся в процессе накопленного нами жизненного опыта.

Вторая причина для введения предложенного мной термина заключается в том, что латеральное мышление непосредственно связано с обработкой данных, представленных в виде активных самоорганизующихся информационных систем. Латеральное мышление – это изменение стереотипов в асимметричной системе сознания. Я понимаю, что это звучит излишне механистично, но для использования методов латерального мышления вовсе не обязательно разбираться в его механике. Принцип действия латерального мышления приводится мной на страницах этой книги только для удовлетворения любопытства тех, кто хотел бы во всем «дойти до самой сути». Если логическое мышление основано на закономерностях языка символов, представляющих собой часть целого, то в основе латерального мышления лежит деятельность системы стереотипов сознания, в свою очередь также являющихся собой часть единого целого.

Существует тесная взаимосвязь между природой, или, как я начал обозначать это понятие, принципом действия юмора и принципом действия латерального мышления. И тот и другой основываются на асимметричности нашего восприятия. На этом основано внезапное переключение сознания и снисходящее на человека озарение, после которого «тайное становится явным».

Осознанное и целенаправленное использование приемов латерального

мышления – различные формы ломки общественных представлений и устоявшихся стереотипов – непосредственно основывается на деятельности системы стереотипов сознания. Эти методы разработаны для того, чтобы помочь человеку уйти с наезженной колеи мышления, идти вразрез с устоявшимися стереотипами, а не следовать им. Обращающийся к латеральному мышлению человек сознательно «расчленяет» единую схему на части, и, когда это действие начинает давать свои результаты, возникает эффект внезапного озарения.

Значительная часть нашего мышления обращена на рассмотрение протекающих в нашем сознании процессов – на процессуальную часть нашего мышления, как я ее называю. Именно поэтому у нас оказываются настолько развиты такие дисциплины, как математика, статистика, обработка данных, язык и логика. Однако все эти дисциплины способны оперировать только словами, символами и образными взаимосвязями, предоставляемыми нашим восприятием. Именно восприятие сводит весь окружающий нас чрезвычайно сложный мир к этим простым формам усвоения. С восприятием и имеет дело латеральное мышление, призванное изменить установившиеся стереотипы сознания.

Латеральное мышление, природу которого я рассматривал в таких своих книгах, как «Латеральное мышление»<sup>31</sup> и «Латеральное мышление для менеджмента»,<sup>32</sup> включает в себя соотнесенность с объектом, идиоматические выражения, этапы и методы. В этой книге нет необходимости обращаться к уже написанному ранее.

И тем не менее в следующих разделах я коснусь некоторых существенных сторон латерального мышления, поскольку они являются частью мышления в зеленой шляпе.

### **Движение вперед вместо унылого топтания на месте**

***Идея как трамплин для будущих достижений.***

***Куда нас это приведет?***

***Присущий идеям эффект опережения времени.***

В обычном мышлении мы опираемся на фундамент *устоявшейся системы взглядов*, возведенный нами на основе жизненного опыта и сопоставления с хорошо известными фактами. Насколько эта идея соотносима с тем, что нам известно? Что нового она несет по сравнению со стереотипами, сложившимися у нас в течение жизни?

Отвечая на эти – и многие другие – вопросы, мы приходим к заключению: подходит нам новая идея либо по каким-то причинам она оказывается для нас неприемлемой. Критический настрой, навеваемый на нас широкими полями черной шляпы, несет непосредственную ответственность за рассмотрение вопроса о том, насколько данное предположение соответствует тому, что нам уже известно.

Мы можем назвать подобное влияние прошлого опыта эффектом обратного

---

<sup>31</sup> de Bono, Edward. *Lateral Thinking*.

<sup>32</sup> de Bono, Edward. *Lateral Thinking for Management*.

действия. Для того чтобы оценить новую идею, мы невольно оглядываемся назад, на наш прежний опыт. Так же как приводимое описание должно соответствовать тому, что описывается, так и от предложенной идеи мы ждем, что она будет соответствовать нашему знанию. А каким еще образом мы способны оценить правильность новой идеи?

Основанное на прежнем опыте суждение, вынесенное нами как под влиянием желтой, так и черной мысле-шляпы, во многом имеет для нас жизненно важное значение. Мы ничего не смогли бы добиться, не опираясь на накопленный опыт. Однако ограничивая себя оглядкой на прошлое, мы не слишком-то далеко сумеем продвинуться в будущее, и с применением мышления в зеленой шляпе мы вместо оперирования привычным набором суждений решаемся двинуться вперед – вместо топтания на месте выбираем *движение*.

Применительно к латеральному мышлению *движение* является ключевым понятием. Это еще один термин, который я взял на себя смелость ввести в широкое употребление.<sup>33</sup> Следует пояснить, что движение не подразумевает механическое отрицание системы устоявшихся взглядов и суждений. Многие более ранние подходы к рассмотрению принципов творческого мышления сводились к указанию на необходимость отхода от жесткой системы устоявшихся взглядов. Мне кажется, подобных пояснений недостаточно, поскольку человеку не говорится, что надо делать, а лишь указывается на то, чего делать не следует.

Движение подразумевает *действие*, проявление *активности*. Мы используем новую идею, чтобы посмотреть, *как она будет работать на практике*. Есть много различных способов извлечь из идеи конкретную пользу: с ее помощью мы можем выделить из общего главное, отыскать различия в серии вещей подобного рода и так далее. Но прежде всего мы ищем в идее ее *устремленность вперед*, в будущее, к чему-то новому, еще нами не открытому, не познанному. Мы и даем идее практическое применение ради нашего продвижения вперед, используем ее, как путник использует лежащий на берегу камень, помогающий ему перепрыгнуть через ручей, – как опору для прыжка от одной ставшей нам привычной системы взглядов – к другой.

Как мы вскоре убедимся, побудительная идея и движение шагают по жизни рука об руку. Без движения вперед мы не можем использовать и вдохновляющую нас идею. Если мы не в состоянии напитаться вдохновением, то обречены навечно оставаться в ловушке стереотипов прошлого.

- Я бы хотел, чтобы вы подумали над этой идеей, а не бросались ее критиковать. Представьте себе, будто все жители города стали полисменами.

В качестве примера можно привести одну из побудительных идей, которую я условно назвал «Под присмотром соседа» и подробно описал в «New York Magazine» в апреле 1971 года. Поначалу эта идея вызвала много критики, но теперь используется

---

<sup>33</sup> Автор имеет в виду, безусловно, не движение в прямом смысле слова, понимаемое как некое физическое перемещение в пространстве, а движение как термин, используемый в психологии мышления, противопоставляемый умственному застою.

более чем в 20 000 крупных и мелких городских населенных пунктах США. Идея заключается в том, что граждане выполняют роль добровольных помощников полиции, способствуя предотвращению и раскрытию преступлений в домах, расположенных по соседству. Нужно отметить, что там, где эта идея использовалась на практике, уровень преступности заметно пошел на снижение.

- Предположим, что мы будем делать гамбургеры квадратными. Что это может нам дать?

- А что, если бы страховые полисы можно было передавать от одного человека другому? Давайте-ка над этим подумаем. Наденьте свои зеленые шляпы.<sup>34</sup>

Иногда мы используем предложенную мысль как промежуточное звено, подготовительный этап, минуя который мы постепенно приходим к совершенно другой идее. Мы осваиваем принципиальное новшество, заложенное в первоначальной идее, перерабатываем его и окончательный вариант применяем на практике. Случается и так, что нам приходится задержаться у первоначальной «идеи-саженца» и ухаживать за ней до тех пор, пока она не превратится в растение крепкое и плодоносящее. Это происходит в тех случаях, когда мы сталкиваемся с идеей неясной, расплывчатой, окончательно не сформировавшейся, и от нас требуется довести ее до кондиции, пока из нее не получится нечто конкретное и жизнеспособное. И тот и другой пример связан с различными аспектами движения. Ключевым различием здесь является то, как мы продвигаемся вперед – «единым строем» с рассмотренной идеей или отталкиваясь от нее.

- Представьте, что каждому стремящемуся получить повышение по службе необходимо носить желтую рубашку или блузку. Наденьте-ка свою зеленую шляпу и посмотрите, к каким соображениям эта идея вас приведет.

- Меня эта идея наталкивает на размышления о том, в каком качестве представляет себя человек, решающий носить желтую опознавательную рубашку. В такой «спецодежде» ему и жить предстоит в соответствии с определенными требованиями и правилами.

- Меня эта идея приводит к мысли о способе, с помощью которого можно распознавать людей, обладающих развитым честолюбием, но остающихся незаметными в общей массе из-за своих маловыдающихся способностей. Таких людей, вполне вероятно, следует направлять на дополнительное обучение, которое позволило бы им повысить свой

---

<sup>34</sup> В предложении с передачей страхового полиса речь идет о предоставлении человеку права самостоятельно определять свою группу риска. Так, человек, принадлежащий к группе риска ААА, то есть к группе повышенного риска, мог бы извлечь из подлежащего передаче страхового полиса определенные преимущества. С вхождением же такого человека в группу АА, то есть в группу риска среднего уровня, его преимущества были бы не столь очевидны.

профессиональный уровень.

- Меня эта идея наводит на мысль о возможности введения определенных правил игры. Желтая рубашка могла бы сыграть роль одного из конкретных показателей в игре под названием «продвижение по службе», и каждый из участников этой игры был бы осведомлен о ее правилах. Многие ли работники имеют ясное представление о том, что им необходимо предпринять для скорейшего продвижения по службе?

- Эта идея рождает у меня мысли о тех, кто вовсе не стремится к повышению по службе. Они это могут продемонстрировать отказом надевать желтую рубашку. Таких людей устраивает настоящее положение дел, и они просто хотят оставаться на прежнем месте работы.

- Меня же эта идея наводит на мысли о способе выдвижения человека в лидеры. Претендент должен обладать достаточной уверенностью в своих силах, если он принимает решение окунуться в борьбу за лидерство и берет на себя смелость открыто носить желтую рубашку на виду у своих многочисленных и столь же решительно настроенных конкурентов.

В основе каждого из приведенных выше рассуждений лежала промежуточная, опорная мысль об использовании желтой опознавательной рубашки, благодаря чему на свет появилось множество весьма полезных идей. При этом ни в одном из высказываний фактически не обсуждалось применение желтой рубашки как таковой.

- У меня появилось предложение работать по субботам, а вторым выходным днем сделать среду или четверг. Не могли бы вы надеть свою зеленую шляпу и поразмыслить над тем, к чему может привести подобная перспектива?

- Если эта идея не вызовет поддержки среди членов постоянного персонала нашей конторы, для работы в субботу и воскресенье мы всегда сможем подыскать людей, предпочитающих работать отдельно, изолированно от остальных. На первый взгляд эта идея может показаться нежизнеспособной, но если хорошенько поразмыслить над ней в стиле зеленой шляпы...

В действительности последняя идея прошла испытания на практике и оказалась весьма успешной. Благодаря мышлению в зеленой шляпе она получила дополнительное развитие и стала привлекательной для использования.<sup>35</sup>

Движение идет значительно дальше вынесения позитивной оценки идеи. Движение – это динамичный процесс, а не процесс вынесения суждения о его протекании.

---

<sup>35</sup> В данном случае мышление в желтой шляпе сыграло бы такую же роль.



Что примечательного в этой идее? Что в ней особенного? Что лежит в ее основе? Куда она нас приведет? Подобные вопросы являются частью понятия «движения».

Главное, что необходимо понять: мышление в зеленой шляпе направлено на активизацию *движения* нашей мысли, а не на *вынесение суждения* о рассматриваемой идее.

### **Потребность в мотиве, пробуждающем мысль**

***Волшебное слово «по».***

***Логика абсурда.***

***Побудительный момент случайного выбора.***

Научные исследования неизменно выглядят так, будто сделанное в их ходе открытие было достигнуто в результате последовательного продвижения к цели, на основе цепи логически обоснованных шагов. Безусловно, бывает и так. Но чаще всего логика предоставляет лишь ретроспективное обоснование достигнутых результатов. Иная ошибка, досадная случайность нередко способна привести к рождению новой идеи. Антибиотики появились на свет в результате случайного попадания в сосуд с бактериями пенициллиновой плесени. Принято считать, что Христофор Колумб рискнул отправиться в плавание и пересек Атлантику только потому, что допустил серьезный просчет в своих представлениях о размерах земного шара, понадеявшись на данные, приведенные в работах античных авторов.

Сама природа проявляет удивительную щедрость на ситуации, выступающие для кого-то из нас в качестве побудительного момента то ли к действию, то ли к рождению светлой идеи. Стремиться к созданию побудительной ситуации осознанно никто из нас не в состоянии, поскольку для запланированных ошибок нет места в нашем обыденном сознании. Именно поэтому основная задача каждого побудительного момента заключается в том, чтобы заставить нашу мысль вырваться из наезженной колеи привычных стереотипов.

Логика побуждения вытекает непосредственно из асимметричности системы устоявшихся в нашем сознании стереотипов. (Для более подробного ознакомления с этим вопросом читатель может обратиться к моей книге под названием «По: по ту сторону «да» и «нет»».36)

Перед каждым из нас открываются два пути: сидеть сложа руки и ждать, когда озарение посетит нас само, или стремиться к нему ценою сознательных, целенаправленных усилий. Последний вариант и является проявлением латерального мышления. Способность использовать побудительный момент в качестве опорного камня для прыжка к новой идее как раз и представляет собой его характерную особенность.

В предыдущей главе мы рассмотрели понятие «движение». Мы используем побудительный момент для того, чтобы вызвать к жизни движение – или «брожение» –

---

<sup>36</sup> de Bono, Edward. *Po: Beyond Yes and No*.

идей и проследить за их развитием.

Несколько лет назад я ввел в обиход понятие «по» как обозначение идеи сознательного движения к созданию побудительного момента. Расшифровать это понятие можно как «элемент, бросающий вызов дремлющему сознанию».

Концепция «по» призвана играть роль своеобразного белого флага, выбрасываемого одной из воюющих сторон в качестве просьбы о перемирии. Когда человек с белым флагом в руках подходит к позициям своего могущественного противника, вести по нему огонь считается непозволительным. Так же и идею, выдвинутую под прикрытием концепции «по», нельзя обстреливать критическими замечаниями в стиле черной шляпы, поскольку это будет не по правилам.

В том значении, которое я имею в виду, понятие «по» действует так же, как зеленая шляпа. Человеку, надевшему зеленую мыслеварительную шляпу, позволительно предлагать вниманию собеседников сумасшедшие идеи. Границы зеленой шляпы простираются значительно шире, нежели понятие «по», зато последнее более специфично по своему характеру. И значит, в повседневной жизни нам лучше использовать и то и другое.

- «По-машины» должны быть с квадратными колесами.
- «По-самолеты» должны приземляться колесами вверх.
- «По-покупателям» нужно платить деньги за то, что они покупают товары.
- «По-сотрудники» должны сами заниматься своим продвижением по службе.
- «По-трубы», отходящие от фабрики, оскверняющей реку грязной водой, должны находиться выше по течению реки относительно самой фабрики-отравительницы.

Пример последней побудительной ситуации подводит к пониманию необходимости законопроекта, оговаривающего положение о том, что любое предприятие, использующее для своих нужд речную проточную воду, должно пользоваться водой, взятой ниже по течению реки относительно того места, куда сливается в реку использованная ею техническая вода. Таким образом, подобное предприятие послужит ярким образцом самоотравителя.

Слово «по» самой своей природой заложено в таких словах, как гипотеза, предположение или поэзия. В каждом из них основная идея используется ради обеспечения эффективного движения вперед и для пробуждения новых идей.

По своему определению абсурдность и лишенная внутренней логики идея не могут храниться в кладовых накопленного нами повседневного опыта. Подобная идея находит себе приют «по ту сторону» устоявшихся в нашем сознании точек зрения и суждений. Побудительный момент выводит нас за рамки привычных стереотипов. И здесь могут наблюдаться три варианта развития ситуации: мы оказываемся не в состоянии двигаться вообще, нас относит назад к привычным стереотипам мышления, либо мы переключаемся на новую схему восприятия мира.

Так же как существуют методы для осуществления движения по принципу

отталкивания от идеи, имеются и способы целенаправленного создания побудительных ситуаций. Речь идет о методах латерального мышления.

Один из самых простых способов создания побудительной ситуации состоит в том, чтобы посмотреть на привычные вещи с нетрадиционной точки зрения – методом «шиворот-навыворот»: вы подробно изучаете схему протекания какого-либо процесса и затем пытаетесь полностью ее изменить.

- Обычно покупатели оплачивают стоимость приобретаемых ими товаров. Давайте попробуем эту схему изменить. Пусть «по-магазин» оплачивает покупки своих посетителей.

- Это могло бы привести к введению в действие определенного купона, выдаваемого покупателю в качестве поощрения за каждую сделанную покупку и представляющего собой небольшое денежное вознаграждение.

- Это могло бы привести к организации обслуживания клиентов таким образом, что за каждую потраченную тысячу долларов покупатель получал бы некоторую компенсацию своих расходов или скидку при покупке товаров во время следующего посещения нашего магазина.

Побудительные идеи вовсе не обязательно должны отличаться абсурдностью или противоречить здравому смыслу. Вполне серьезные, логически обоснованные идеи могут обладать тем же самым, оздоровительным эффектом. Если собеседник выдвигает идею, которая не вызывает у вас никаких положительных эмоций и которую вы без труда способны перечеркнуть, задействовав свое мышление в черной шляпе, то вы точно так же можете позволить себе надеть зеленую шляпу и попытаться расценить предложенную мысль как побудительный момент для последующих размышлений. У вас всегда есть возможность сделать подобный выбор.

- Я не понимаю, что хорошего может нам дать предложенная вами система поощрительного вознаграждения для крупномасштабных покупателей, поскольку деньги, предназначенные для выплаты в качестве премиальных, нам придется полностью отнести на счет расходов. Но я надену свою зеленую шляпу и подумаю над вашим предложением как над идеей, пробуждающей работу мысли. Ну вот, теперь я вижу, что сама по себе идея неплоха, а премиальный фонд для крупномасштабных покупателей мы могли бы организовать в рамках статьи расходов, учитывающей внеплановые убытки от пожара или, скажем, от ограбления. В конце концов, никто из нас не застрахован и от стихийных бедствий, убытки от которых значительно превышают объем затрат, благодаря которым мы могли бы привлечь к себе покупателя. Так лучше уж эти деньги пустить на дело!

Очень просто создать побудительную ситуацию и с помощью случайно

услышанного замечания, непреднамеренно попавшегося вам на глаза слова. Загадайте номер страницы в книге, лежащей у вас под рукой, и откройте ее на этой странице. Загадайте и номер строки, на которой вы будете вести поиск ключевого слова. К примеру, вы загадали страницу под номером 92, восьмую строку сверху. Найдите ее и посмотрите, в каком направлении поведет вашу мысль открывшееся вам слово. Ориентироваться проще на существительные, нежели на глаголы или другие части речи, поэтому наиболее благодатную область поиска представляют собой всевозможные словари, содержащие подробный перечень имен существительных.

Предположим, вам нужно придумать что-нибудь новое в отношении выпускаемых вашей фабрикой сигарет. Случайно выпавшее вам в виде подсказки слово – «лягушка».

- Значит, так: «по-сигареты» и лягушка. Что между ними может быть общего? Лягушка быстро скачет. А мы могли бы выпускать сигареты, которые быстро гаснут. Это предотвращало бы возможность возникновения пожара. И курильщик мог бы выкуривать сигарету не за один присест, а потрудившись над ее разжиганием несколько раз. Ему это объективно пошло бы только на пользу. Особенно это помогло бы тем, кто решает бросить курить, но не в силах отказаться от сигарет одним махом. Мы могли бы прийти таким людям на помощь – создать сорт сигарет под названием, скажем, «бег с препятствиями», задуманный таким образом, чтобы время, за которое выкуривается сигарета, составляло не две-три минуты, а, допустим, пять минут или семь.

- Мне нужны идеи относительно демонстрации телевизионных программ. Случайно выпавшее нам слово – «сыр». Итак, «по-телевизор» и – сыр. Отрезаем ломтик сыра и смотрим. Как на экран телевизора. Что мы наблюдаем? В сыре есть дыры. (Хорошо сказано.) Экран «по-телевизора» – в дырах. Дыры – как окна в сплошной стене. Что это сравнение может нам дать? А вот что! На экране телевизора мы могли бы сделать такие же окна, глядя в которые зритель ориентировался бы в программах, демонстрируемых в данный момент по остальным телевизионным каналам.

Логика требует: каждому высказыванию должен предшествовать повод для рождения этого высказывания. То есть повод шествует первым и ведет высказывание за собой. Побудительный момент не требует соблюдения этих правил игры: повод для рождения конкретного высказывания может появиться на свет уже после того, как высказывание было сделано.

Цель побудительного момента – последующий эффект, и ценность этого эффекта оправдывает рождение подобного отклонения от правил.

Большинство людей плохо себе представляют, каким образом слово, выбранное наугад, может оказать им помощь в разрешении проблемы. «Выбранное наугад» означает, что слово-подсказка никак не связано с существующим положением вещей. Но, учитывая логику асимметричности системы устоявшихся стереотипов сознания,

легко догадаться, почему случайно выбранное слово оказывает свое воздействие. Оно предлагает новую отправную точку, выступает дополнительным опорным камнем, обеспечивающим наш переход к совершенно новой идее. А поскольку наша мысль отправляется в творческий поиск, отталкиваясь от нового опорного камня, у нас увеличивается возможность достичь того, чего мы никогда бы не достигли при помощи обычного мышления.

Так же как и *движение*, побудительный момент представляет собой одну из основных особенностей мышления в зеленой шляпе. На улицах Парижа вы разговариваете с французами по-французски; надевая зеленую шляпу, вы используете побудительный момент и элемент *движения* в качестве свода грамматических правил, присущих «языку» творчества.

### **Чарующее изобилие альтернатив**

***Легкодостижимая удовлетворенность.***

***Проблема выбора: из чего и как выбирать.***

***Уровни вариативности.***

Учась в школе, мы решали арифметическую задачу и получали ответ. После этого мы переходили к следующему заданию. Не было никакого смысла тратить дополнительное время на задачу 1, поскольку, решив ее правильно, улучшить ответ все равно было нельзя.

Многие переносят это правило на всю оставшуюся жизнь. Отыскав решение задачи, они отбрасывают все мысли о ней. Их удовлетворяет полученный ответ. Однако реальная жизнь весьма далека от школьных примеров. Как правило, жизнь предлагает несколько ответов на один и тот же вопрос. Одни ответы при этом значительно лучше остальных: они требуют меньше усилий для своего поиска, отличаются очевидной правильностью или же полученное решение проще осуществить на практике.

Тем не менее у нас нет основания полагать, будто найденный нами первым ответ – самый лучший. При дефиците времени и обилии поставленных задач первый найденный нами ответ так и остается *первым*, но это вовсе не означает – *лучшим*. Как бы вам понравился врач, который принимается за ваше лечение, основываясь исключительно на том, что первым придет ему в голову, и нисколько не заботясь о том, пошло ли лечение вам на пользу или же вы готовитесь благополучно сойти в могилу?

Вот почему при всей удовлетворенности первым ответом ради собственного благополучия мы непременно должны помнить о том, что наше решение вполне может быть далеко не самым лучшим и у нас всегда есть возможность вернуться к вопросу. Осознание этого обстоятельства не может не настроить нас на рассмотрение других точек зрения и на поиск возможных альтернатив. И только когда в нашем распоряжении оказывается достаточно большое число различных вариантов решения поставленной задачи, мы получаем возможность выбрать то единственно верное решение, которое больше других отвечает нашим желаниям, стремлениям и возможностям.

Мы можем все делать правильно, но это не означает, что мы не в состоянии выполнить работу еще лучше. Поэтому мы и начинаем искать новый способ достижения более высоких результатов. В этом и заключается любое усовершенствование, в основе которого не лежит исправление ошибок или отказ от прежних заблуждений.

В начале главы мы остановились на рассмотрении ситуаций, когда способ решения задачи известен и поиск альтернативных вариантов отражает наше желание это решение улучшить. Но бывает и так, что мы вовсе не знаем, как поступить.

Планируя очередную поездку, мы намечаем возможные маршруты. Когда целостная картина сформировалась в нашем сознании, мы приступаем к изучению того, как нам добраться до места назначения. Это и есть карта наших действий, которую мы рассмотрели в самом начале книги, или *карта нашего отношения к ситуации*.

В самом понятии альтернативы заключена мысль о существовании нескольких способов выполнения задачи, нескольких точек зрения на один и тот же вопрос.

Важно хорошо отдавать себе отчет в том, что существуют альтернативные варианты, которые уже сами по себе являются отражением творческого мышления. В конечном итоге латеральное мышление и направлено на поиск – и нахождение – новых точек зрения. Готовность же к поиску альтернативных решений как раз и представляет собой основную особенность мышления в зеленой шляпе.

- Наши конкуренты подняли цену на свою продукцию. Ну-ка, наденем наши зеленые шляпы и составим перечень ответных действий.

- Нам предъявили требование об уплате кругленькой суммы за возможность продажи наших товаров на рынках этого города. Если мы откажемся, поставляемые нами продукты, как нас предупреждают, будут отравлены. Давайте обсудим наши дальнейшие действия, а потом наденем зеленые шляпы и приступим к рассмотрению всех возможных вариантов выхода из этой ситуации.

Поиск альтернатив подразумевает творческое отношение к делу – принятие новых точек зрения. С другой стороны, пока не рассмотрены все варианты, лежащие на поверхности, нет и необходимости прибегать к помощи творческого мышления. При решении каждой задачи нужно прежде всего просто внимательно посмотреть на вопрос и рассмотреть все способы, с помощью которых он обычно решается. Но только этого не достаточно. Едва лишь мы попытаемся выйти за рамки привычного способа действий, перед нами автоматически возникает необходимость задействовать свое творческое мышление. Строго говоря, для осуществления этих дополнительных поисков нам и требуется мышление в зеленой шляпе. Первую же часть работы можно выполнить на основе мышления в шляпе белой – по принципу поиска ответа на вопрос: как там принято поступать в подобных случаях?

На практике лучшим решением является поиск альтернативных вариантов в стиле мышления в зеленой шляпе.

При обучении навыкам делового общения особое внимание уделяется развитию способности принимать решения. А качество принимаемого решения напрямую зависит от количества альтернативных вариантов, найденных тем, кто данное решение принимает.

- Нам нужно определить место для постройки загородного коттеджа. Давайте-ка наденем наши зеленые головные уборы и посмотрим, кто из нас сумеет предложить как можно больше толковых идей. Позднее мы выберем из них самую толковую и именно ее возьмем за основу.

- Как мы собираемся обеспечить распространение наших компьютеров? Давайте продемонстрируем свое умение дарить миру светлые идеи.

Многие полагают, что с помощью логики можно рассмотреть все возможные альтернативы. В замкнутых системах, какими являются определенные области научных знаний – математика, философия и некоторые другие, – подобный подход может иметь свое обоснование, но в реальной жизни такое случается редко.

- У нас есть только три выхода из сложившейся ситуации: оставить цену прежней, снизить ее или, наоборот, поднять. Других вариантов у нас нет и быть не может.

Действительно, любые операции с ценами на товар укладываются в три указанных варианта, но эти варианты заключают в себе широкую палитру самых разных решений. Снизить цену мы можем не сейчас, а позднее, и это «позднее» также предоставляет нам широчайший выбор решений. Мы можем снизить цену на какой-то отдельно взятый товар. Можем изменить качество продукта и взять на себя производство его более дешевой разновидности. Можно повысить расходы на рекламирование своего товара, чтобы таким образом оправдать его высокую стоимость, или даже повысить его цену, переведя в категорию товаров элитного класса. Можно снизить цену на определенный отрезок времени и затем снова повысить ее до прежнего или более высокого уровня. Можно оставить цену неизменной и ввести определенного рода скидки или систему вознаграждений для покупателей. Мы, наконец, можем снизить цену на определенный вид товара и компенсировать свои затраты повышением стоимости на какой-то иной род предлагаемых нами услуг. Но когда мы внимательно рассмотрим все эти варианты, то непременно заметим, что все равно они укладываются в схему трех первоначальных вариантов.

С другой стороны, указав только на их существование, мы не пришли бы к рассмотрению всех перечисленных альтернатив. И в этом заключается основная ошибка консервативно настроенных людей – обрисовать в общих чертах основные открывающиеся перед ними перспективы и на этом остановиться.

- Мне нужно одновременно снизить цену на предлагаемый нами

товар и обеспечить повышение наших доходов. Значит, нам следует установить низкую оптовую цену и повысить розничную стоимость своей продукции.

Существуют разные уровни альтернативных решений. У меня появилось немного свободного времени. Чем мне себя занять? Можно позволить себе отдохнуть. Или отправиться на рыбалку. Или поработать в саду. А можно подыскать себе какую-нибудь работу для дополнительного заработка.

Остановившись на решении позволить себе отдохнуть, мы переходим к следующему уровню возможных вариантов. Где мы хотели бы отдохнуть? Можно позагорать на пляже – здесь же, у самого дома, потратив на это полдня. А можно отправиться в кругосветный круиз. Решая отправиться в путешествие, мы переходим на следующий уровень открывающихся перед нами перспектив, относящихся к рубрике «Куда я хочу поехать?» Можно отправиться на Средиземное море. Или на острова Карибского моря. А можно еще дальше – на острова Тихого океана. И в этом случае нам предстоит определить и маршрут поездки, и место для проживания; то есть мы поднимаемся на следующий уровень альтернативных решений – на новый *уровень вариативности*, как я его называю.

Всякий раз, обращаясь к поиску возможных вариантов, мы действуем в рамках одного уровня вариативности. Как правило, в этих границах нам и хочется оставаться.

- Я вас просил представить мне несколько вариантов дизайна зонта, а вы постепенно перешли к обсуждению преимуществ дождевого плаща.

Иногда у нас появляется необходимость выйти за рамки привычного уровня вариативности и перейти на уровень более высокого плана.

- Вы просили меня определить наиболее экономичный вариант перевозки нашей продукции на автомобильном транспорте. Но мне пришло в голову, что нашу продукцию разумнее было бы доставлять по железной дороге.

- Вы просили меня выяснить, какие средства массовой информации смогли бы обеспечить максимальную эффективность проводимой нами предвыборной кампании. Мне кажется, что выделенные для этого средства было бы целесообразнее израсходовать на укрепление наших связей с общественностью.

Для каждого из нас очень полезно время от времени отказываться от устоявшейся схемы действий и выходить за рамки уровня вариативности, в границах которого мы ведем поиск приемлемого для нас решения. Но не менее важно и обладать умением генерировать различные варианты решений в пределах одного уровня вариативности. Творческому мышлению очень трудно себя проявить, если человек почитает за правило рассматривать каждый вопрос только с одной точки зрения. И



здесь перед нами встает все та же проблема – проблема выбора: оставаться в рамках привычной схемы действий или ломать устоявшиеся стереотипы.

Таким образом мы подошли к рассмотрению, наверное, самого трудного момента, связанного с творческим мышлением – к тому, что я называю *творческой паузой*. Творческая пауза не наступает до тех пор, пока мы сами не решим ее установить.

Иногда все у нас складывается слишком гладко. Нужные решения в нужный момент оказываются у нас перед самым носом, и нам нет никакой необходимости ломать себе голову в поисках альтернатив. Все у нас хорошо. Чего нам еще пожелать от своего творческого мышления? Зачем оно вообще нам в такую минуту?!

Однажды я потратил несколько минут на окончившуюся безрезультатно попытку выключить стоящий у изголовья моей кровати будильник. Мне даже в голову не пришло подумать о том, что трезвонить может будильник, стоящий у постели жены. Вот когда я в полной мере осознал неопределимую значимость творческой паузы.

Наступает она, когда мы себе говорим: «У меня нет никаких оснований остановиться и оценить правильность своих действий. И все-таки я это сделаю».

По большей части мы так устойчиво сориентированы на ожидание встречи со всевозможными трудностями и препятствиями, что, если подобной встречи не происходит, мы скорее предпочтем тихо-мирно плыть по течению, нежели дадим себе труд остановиться и подумать: а в том ли направлении мы плывем?

- Мне бы не хотелось заставлять вас выискивать проблемы на пустом месте. И все же я прошу вас надеть зеленую шляпу, сделать небольшой творческий перерыв и подумать над тем, насколько обоснована с логической точки зрения наша традиция вначале красить производимые автомобили, а после этого выставлять их на продажу. Может быть, тональность окраски ряда элитных марок автомобилей следует подбирать с учетом пожеланий конкретного покупателя?

- Давайте-ка остановимся, наденем зеленые шляпы и подумаем вот над чем: продавцам выплачивают комиссионные с их выручки. Какую пользу эта идея может принести применительно к организации работы нашего конструкторского отдела?

- Посмотрите на систему рулевого привода нашего автомобиля. Ее надежность оставляет желать лучшего. Давайте сделаем творческую паузу и поразмышляем над этим вопросом в стиле зеленой мыслеварительной шляпы.

### **Способности, дарованные от рождения, и навыки благоприобретенные**

*Творческое мышление – что это: приобретаемый навык, природный дар или характерная особенность личности?*

*Поменять маску легче, чем изменить лицо.*

*Гордость, рождающаяся с приобретением мастерства.*

Меня часто спрашивают, что такое творческое мышление – навык, природный дар или особенность склада характера? Правильный ответ: и то, и другое, и третье – все вместе. Но я не стану отщелкиваться подобным ответом.

Я скажу вот как: если мы не приложим усилий к развитию *навыков* творческого мышления, то его рождение будет всецело зависеть только от наших природных наклонностей и склада нашего характера.

Чаще всего люди склонны считать творческое мышление проявлением определенного рода таланта и набора личностных черт, и, ежели таковые у них отсутствуют, они готовы рассматривать творческий склад мышления как дар божий, выпавший на долю других счастливых. Именно поэтому я останавливаю наше внимание на необходимости целенаправленного развития навыков творческого мышления – что достигается, к примеру, при помощи овладения методами латерального мышления. И вместе с тем мы не можем отрицать то обстоятельство, что одним из нас творческий склад мышления свойственен в большей степени, нежели другим, – что естественно в той же мере, в какой одни из нас лучше играют в теннис или катаются на лыжах, чем другие. Но определенного уровня творческого мышления может достичь подавляющее большинство.

Я не согласен с тем, что творческий склад характера – это удел избранных. Я склонен считать, что это неотъемлемый аспект мышления каждого человека. Не каждому из нас суждено стать гением; но ведь не каждый теннисист надеется выиграть и Уимблдонский турнир!

Мне нередко приходится слышать рассказы о людях, которым от природы свойственно мышление в черной шляпе. Им, по-видимому, доставляет удовольствие в пух и прах разносить какую-нибудь новую идею или новое предложение. Меня спрашивали, можно ли каким-то образом «смягчить» наклонности этих людей или сделать так, чтобы они проявляли большую терпимость к результатам творческого мышления, даже если они не испытывают желания примерить его на себе.

Я не думаю, что личность человека можно изменить. Но я полностью убежден, что если человеку дать возможность понять *логику* творческого мышления, то это способно оказать самое серьезное влияние на его отношение к проявлению творческих начал. В моей практике было несколько подобных примеров. Самый действенный способ открыть человеку глаза заключается в использовании той стратегии, которую мы с вами называем образом мыслей под покровом зеленой мыслеварительной шляпы.

- Когда вы надеваете свою черную шляпу, вы берете на себя выполнение очень важной задачи. Я вовсе не хочу преуменьшить обоснованность вашей критики. Но почему бы вам для разнообразия не попытаться посмотреть на все происходящее из-под полей шляпы зеленой? Интересно, каким вам тогда покажется окружающий мир?

- А может быть, вам просто нравится стоять в одной и той же позе человека, настроенного критически? Может, вы не отличаетесь разносторонностью развития и обречены исполнять все песни на один и тот же мотив? Хорошо, оставайтесь человеком узкой специализации. Но в таком случае мы будем вынуждены обращаться к вашему мнению

только тогда, когда нам потребуется точка зрения человека в черной шляпе.

Никому не приятно прослыть односторонне развитым человеком. Даже тем из нас, кто выказывает себя блестящим специалистом по вынесению критических замечаний, в не меньшей степени придется по душе и репутация человека, хотя бы поверхностно знакомого с мышлением в зеленой шляпе.

Существование четкого различия между зеленой и черной мыслеварительными шляпами свидетельствует о том, что человек, ни в какую не желающий расставаться со своим черным головным убором, совершенно не ощущает потребности пригасить свой критический пыл ради обретения творческого настроения. Если для него и оказывается доступным творческий образ мыслей, его проявление будет отличаться тем же негативизмом, который свойственен складу его характера. Вот и весь результат наших попыток изменить человеческую личность.

Трагическая и комическая маски имеют принципиальные отличия, но характер надевающего их актера остается все тем же. С исполнением заданной роли актер полностью перевоплощается в образ той маски, которую он надевает. Он естественно выглядит в роли и комического, и трагического героя. Проявляемое им при этом мастерство вызывает у него заслуженное чувство гордости и одобрение зрителей.

Точно так же и каждый из нас должен испытывать гордость за свои навыки мыслеварения. Речь идет о нашей способности с равным мастерством носить каждую из шести мыслеварительных шляп и с блеском исполнять соответствующую данному образу роль. Ранее я уже упоминал об этом важном моменте. Здесь я снова возвращаюсь к рассмотрению этой идеи в связи с обсуждением особенностей характера человека, привыкшего все отрицать.

- А теперь мы приступим к рассмотрению этого вопроса с точки зрения людей в зеленых шляпах. Кто окажется не способен надеть сей головной убор, пусть просто посидит и помолчит.
- Вы бы хоть попытались примерить зеленую шляпу. Если вы не предпримете для этого никаких усилий, вам никогда не обрести умения посмотреть на мир глазами другого человека.

В обыденной жизни способности человека мыслить творчески уделяется непозволительно мало внимания, поскольку большинство из нас привыкли полагать, будто мы вполне можем обходиться и без этого. Именно поэтому введение в обиход идеи об официальном использовании зеленой мыслеварительной шляпы открывает перед нами широкие возможности в проявлении творческих начал наряду с другими способностями нашего мышления.

### **Идеи: как нам с ними поступать?**

**«А что – потом?»**

**Привязать идею к жизни.**

### *Заведующий складом идей.*

Одной из самых слабых сторон творческого мышления является «сбор урожая» идей. По роду своей деятельности мне нередко приходится принимать участие в коллективном рассмотрении всевозможных вопросов или проводить занятия по развитию творческого мышления, в ходе чего на поверхность всплывает множество очень толковых идей. Однако на стадии обсуждения значительная часть этих идей остается не замеченной или не принятой участниками совещаний.

Мы склонны рассматривать как руководство к действию только заключительное решение, принятое большинством голосов. Все не прошедшее испытание критикой мы оставляем без внимания. В результате на мусорной свалке идей может оказаться очень много ценного материала. Речь здесь может идти о новейших направлениях в науке и технике, хотя для нас и остается неясным, каким образом в этих направлениях нам нужно идти.

Среди общей массы золотоносной руды могут попадаться и крупницы не до конца сформировавшихся идей, которые невозможно тут же применить на практике именно потому, что над ними необходимо еще поработать. Зато на их основе можно прийти к пониманию каких-либо новых принципов, новых подходов к делу, пусть даже не готовых к употреблению в условиях наших сегодняшних знаний. Главное, что творец идеи получил реальную возможность на собственном опыте испытать муки творчества и радость, связанную с появлением идеи на свет. Может быть, он почувствовал, что ему удалось заглянуть в святая святых, где, рождаясь, бурлят не востребованные жизнью идеи. Или ему удалось прочувствовать интуитивно существование областей науки, лежащих в непроглядной дали от всего, что мы приучены считать привычным и с детства знакомым. Безусловную важность всех этих моментов нельзя сбрасывать со счетов.

Важным элементом творческого процесса должно служить наше стремление придать новорожденной идее такую форму, чтобы она в максимальной степени отвечала двум основным требованиям. Первое требование – приспособленность к ситуации. Творцу идеи необходимо приложить максимум усилий для того, чтобы обеспечить своему детищу «пригодность к употреблению». Это достигается с помощью определенных «мер принуждения», призванных придать народившейся мысли необходимую форму.

- Идея хорошая, но в том варианте, в каком мы ее рассмотрели, стоимость ее внедрения будет слишком высока. Нельзя ли придумать что-то такое, чтобы наши затраты не были так высоки?
- В настоящий момент условия строительства не позволили бы нам это сделать. А не можем ли мы задействовать вашу идею так, чтобы это не шло вразрез с полученными нами инструкциями?
- Это вполне бы подошло для какой-нибудь крупной фирмы. Нам этого не потянуть. А не могли бы мы доработать эту идею таким образом, чтобы ее можно было применить к условиям нашего производства?

Заметьте, что «меры принуждения» используются нами для придания идее необходимой формы, а не играют роль завуалированного отказа от нее.

Второе требование, которому должен отвечать протекающий в нашем сознании процесс творчества, связано с людьми, которым предстоит воспринять выдвинутую нами идею. Мир несовершенен. Чего нам оставалось бы еще пожелать, если бы в предложенной идее каждый из нас способен был правильно оценить то стройное великолепие и тот потенциал, которые видит в ней ее создатель. Подобное наблюдается крайне редко. Именно поэтому вторым важным требованием к творческому процессу является умение преподнести нашу идею таким образом, чтобы она дошла до сознания тех людей, которые призваны ее оценить.

- Меня интересует только одно: как обеспечить нашему предприятию минимальные затраты на производство продукции. Если рассматривать вашу идею с этой точки зрения, имеется в ней какое-нибудь конкретное предложение, которое мы могли бы использовать пусть даже не сейчас, но в самом недалеком будущем?

- Эта идея слишком нова и не получит широкой поддержки. Она должна быть в значительно большей степени похожа на те старые и испытанные методы, на которые каждый из нас привык опираться в своей работе. Какие параллели вы могли бы провести?

- Жаль, что у нас нет испытательного стенда для проверки на прочность всех поступающих к нам предложений. А как вы думаете, ваша идея смогла бы выдержать такую проверку?

- Высокие технологии – это требования сегодняшнего дня. Не можем ли мы подстроиться под веяния моды благодаря использованию вашего предложения?

Иной раз стремление приспособить выдвинутую нами идею к требованиям ситуации выглядит как мошенничество. Но нет никакого мошенничества в том, чтобы производить товар, в максимальной степени отвечающий требованиям потребителя. Поэтому и каждой нашей идее следует обеспечить доводку до уровня требований потенциального заказчика.

В некоторых своих книгах я упоминал о необходимости ввести в обиход очень своеобразную специализацию, или должность, для человека, призванного отвечать за внутреннее развитие каждой выдвинутой нами идеи – за ее доработку и реализацию. Такую должность можно было бы именовать, к примеру, – «заведующий складом идей», или управляющий идеями. В обязанности управляющего должна входить организация мероприятий, основной целью которых было бы производство идей или выработка принципиально новых взглядов на решение знакомой проблемы. В равной степени управляющий должен обладать и умением правильно донести смысл новой идеи до сознания тех людей, от которых зависит ее дальнейшая судьба – путевка в жизнь или место на свалке.

Круг обязанностей нового должностного лица очевиден: как коммерческий

директор каждого предприятия призван проявлять заботу о доверенных ему финансах, так управляющий идеями должен позаботиться о процветании новых идей. Если такой человек на нашем предприятии существует, то в его ведении окажется вся наша продукция, выработанная с задействованием зеленой шляпы мышления. Если мы отказываемся от введения должности управляющего идеями, эта продукция оказывается брошенной на произвол судьбы, оставаясь достоянием тех, кто ее произвел для собственного употребления.

Когда новая идея обрела своего настоящего хозяина, в ее жизни наступает следующий этап развития – проверка на жизнеспособность с использованием мышления в желтой шляпе. Этот этап заключается в конструктивном развитии идеи, ее позитивной оценке и выявлении всех преимуществ, связанных с ее применением. Как это происходит – рассмотрено нами в разделе, посвященном мышлению в желтой шляпе.

После этого на сцену выходит мышление в черной шляпе. Мышление в шляпе белой берет слово в тот момент, когда появляется необходимость в представлении «фактов, фактов и только фактов», отражающих сущность данной идеи.

На заключительном этапе слово передается мышлению в красной шляпе, призванному на уровне эмоций ответить на вопрос: а нравится ли нам эта идея настолько, чтобы трепать себе нервы ради ее воплощения?

Может показаться достаточно странным, что эмоциональной оценке мы отвели место на заключительном этапе обсуждения новых идей. Но здесь у нас появляется надежда, что выносимая мышлением в красной шляпе оценка будет основана не на игре эмоций, а на конкретных результатах процесса мыслеварения, в котором участвовало мышление в шляпах черной и желтой расцветок. Если идея неспособна вызвать энтузиазм даже на заключительном этапе своего рассмотрения, то, скорее всего, она не будет иметь успеха вообще, вне зависимости от того, насколько привлекательной она показалась нам в самом начале.

## **Глава 22**

### **ПЛОДЫ ТВОРЧЕСКОГО ВДОХНОВЕНИЯ В ФОРМЕ ВЫВОДОВ ИЗ РАЗМЫШЛЕНИЙ**

Зеленая шляпа призвана обеспечивать своему обладателю творческий настрой. Надевая зеленый головной убор, человек выражает свою готовность к восприятию плодов творческой мысли. В идеальном варианте и творец идеи, и его собеседник при обсуждении нового предложения должны надевать мыслеварительную шляпу цвета наших надежд.

Основным назначением мышления в зеленой шляпе является целенаправленный поиск альтернатив. Обладатель зеленого головного убора должен заставить себя выйти за рамки привычного, очевидного и заведомо удовлетворяющего нас своим результатом.

Творческая пауза призвана пробудить в человеке желание остановиться и поразмыслить над тем, нет ли иного способа разрешить поставленный перед ним вопрос. Как бы благополучно ни складывались наши дела, для нас никогда не будет

излишним взять творческий «тайм-аут».

Взамен вынесения оценки выдвинутому предложению человек, надевающий зеленую шляпу, устремляет поток своих мыслей на поиски новых решений. Таким образом вызывается к жизни выработанное нами понятие внутреннего *движения*. Отталкиваясь от предложенной идеи как от опорного камня при прыжке через реку, обладатель зеленой шляпы ищет возможность продвинуться дальше и получить идею новую, принципиально отличную от предыдущей.

Важнейшим аспектом мышления в зеленой шляпе является побудительный момент, обозначаемый словом-понятием «*по*». Назначение побудительного момента – высвободить наше мышление из оков устоявшихся стереотипов. Существует множество способов воссоздать ситуацию, пробуждающую течение наших мыслей, и примером одного из них служит метод «случайного слова-подсказки».

Не меньшее значение при этом имеет и *латеральное* мышление, представляющее собой единую систему методов и концепций, среди которых присутствуют уже известные нам понятия *движения*, *побудительного момента* и концепция «*по*». Задача латерального мышления – изменить стереотипы нашего сознания и обратиться к разработке новых понятий и представлений.

## Глава 23 ПОД НЕБОСВОДОМ ШЛЯПЫ СИНЕЙ

### Держать мысли в узде

***«Мыслью стремительной мысль обнимаю».***

***«Инструкция к применению мыслеварения».***

***Структуризация образа мыслей.***

***«Контроль над отрядом мыслеварительных шляп».***

Представьте себе пульт управления. За ним сидит человек в синем комбинезоне с синей шляпой на голове. Вот и вне производства, в обыденной жизни все происходит точно так же.

Надевая синюю мысле-шляпу, мы уже не думаем над каким-то конкретным вопросом: мы размышляем над тем, какой тип мышления необходим для того, чтобы в максимальной степени эффективно исследовать данный предмет.

Синий цвет символизирует всеобъемлющий контроль; он сродни образу неба, неустанно следящего за тем, что происходит на вверенной его неусыпным заботам земле. Кроме того, синий цвет подразумевает отчужденность, холодность и самоконтроль.

Дирижер оркестра дает знак первой скрипке и вступающим следом за ней духовым инструментам. Дирижер – это контроль. Вставая к дирижерскому пульта, он мысленно надевает синюю шляпу. Эта шляпа управляет течением наших мыслей в той же мере, в какой оркестром управляет дирижер.

Надевая синюю мыслеварительную шляпу, мы говорим и себе и окружающим, какую из пяти оставшихся шляп нам необходимо надеть. Мышление в синей шляпе

указывает нам, когда следует сменить головной убор. Если сравнить процесс «варения мыслей» с процедурой ведения собрания, то человек в синей шляпе берет на себя ответственность за безукоризненное ведение протокола.

Компьютеры следуют разработанным для них программам, призванным обеспечивать пошаговое исполнение машиной заданной операции. Для течения наших мыслей программирующую роль выполняет синяя шляпа.

Надевая ее, мы приобретаем способность отчетливо представить себе план наших действий в виде цепочки последовательных шагов.

Головной убор небесного цвета предназначен также для того, чтобы время от времени давать нашим мыслям «ценные указания». В балетной постановке хореограф располагает танцевальные па в необходимой последовательности. Мы надеваем синюю шляпу, когда нам нужно расположить в надлежащем порядке «танцевальные па» наших мыслей.

Такое представление о мышлении как о системе, имеющей строго структурированную основу, весьма отличается от устоявшегося мнения, будто течение наших мыслей обеспечивается свободной игрой стихий.

- Синяя шляпа мне подсказывает, что сейчас нам необходимо перейти к рассмотрению возможных альтернатив.
- На обсуждение этого вопроса нам выделено не так много времени, поэтому мы должны его использовать с максимальной эффективностью. Не наденет ли кто-нибудь из вас синюю шляпу, чтобы направлять ход наших рассуждений?
- Мы так ни к чему не пришли. Поэтому я надеваю синюю шляпу, беру бразды правления в свои руки и предлагаю всем выразить свое мнение в красной шляпе. Итак, что вы думаете по поводу сокращения объема сверхурочных работ?

Зачастую течение наших мыслей превращается в перетекание из пустого в порожнее, «откликаясь волною» на то, что время от времени всплывет на поверхность. Наше плавание «без руля и без ветрил» неизменно направляется смутно воспринимаемой нашим сознанием целью, хотя мы редко квалифицируем ее как цель нашего путешествия – конечную или промежуточную. Выстраиваемые нами предположения, заключения, критические замечания и бурные всплески эмоций сливаются в единый круговорот мыслей, искажающий в нашем восприятии общую картину происходящего. Подобное блуждание на ощупь нередко продолжается до тех пор, пока человек принуждает себя обращаться к старым, проверенным способам, которые раньше всегда приносили хорошие результаты. Обращаться к жизненному опыту нас вынуждает преследующая каждое нововведение жесткая критика. При этом основу критических замечаний составляет представление о том, что умный человек, обладающий достаточной информацией, всегда сумеет составить план своих действий на будущее, из перечня которых он, безусловно, выберет наиболее подходящий вариант.

Бытует также мнение, что образ наших мыслей определяется накопленным



жизненным опытом и требованиями ситуации, поэтому «плоды» нашей мыслеварительной деятельности в результате обработки критикой только улучшают свои «вкусовые качества». В подобных рассуждениях хорошо прослеживается влияние дарвиновской теории естественного отбора наиболее приспособленных видов, только вместо грубого давления окружающей среды наши идеи подвергаются грубому давлению негативизма.

Подобный взгляд на вещи предполагает, что люди, принимающие участие в обсуждении поставленного вопроса, уже располагают набором решений, из числа которых им необходимо выбрать наиболее подходящее. Как мы уже говорили, такой подход к делу в полной мере отражает специфику мышления человека западной культуры. В противовес ему на страницах нашей книги мы уделяем значительно больше внимания картографическому типу мышления, при котором на бумагу – или на чистый лист нашей мысли – вначале наносятся все положительные или отрицательные черты данной ситуации, а затем на основе этого рисунка прокладывается маршрут наших решений – составляется *карта нашего отношения к ситуации*. Иными словами, вначале намечаются возможные пути достижения цели, а затем производится выбор наиболее подходящего. Когда это условие не соблюдается, человек, кровно заинтересованный в исходе дела, будет с естественным упорством настаивать на том, чтобы его мнение по данному вопросу не только рассматривалось в качестве единственно верного, но и было положено в основу дальнейших действий. Таким образом, суть подобных дискуссий сводится не к обмену мнениями, а к отстаиванию собственных взглядов на вещи. На этом завершается дискуссия и начинается спор, который так характерен для западного склада мышления.

Можно только порадоваться за всех нас, когда составление карты нашего отношения к ситуации предшествует формированию нашей точки зрения. Но это случается достаточно редко. Зачастую все происходит с точностью до наоборот: с первыми потугами появления мысли на свет человек тут же подгоняет ее под требования накопленного опыта и укоренившихся в его сознании предрассудков, сверяет с точкой зрения своих собеседников и всеми силами пытается протолкнуть родившуюся у него идею через все препоны, воздвигаемые его «неединомышленниками». Эта «методика» с особой наглядностью проявляется в написании школьных сочинений. От ученика требуется лишь не перепутать и написать свое заключение не в конце, а в самом начале работы и затем обосновать вынесенное мнение ходом своих рассуждений. Никаких исследований для этого не требуется. Как и работы мысли, направленной на поиск новых решений. То же самое можно сказать о политических деятелях и судебных заседателях. И те и другие начинают думать с определения своих позиций.

Характерное для любого спора хождение вокруг да около обсуждаемого вопроса побуждает мысль к движению, чем объясняется тот факт, что многим из нас легче думается в коллективе, нежели в полном одиночестве. Вот почему для плавного течения мысленного разговора с самим собой мыслителю-одиночке особенно необходима синяя шляпа.

Когда мы решаем задействовать «картографический» тип мышления, у нас возникает необходимость в придании своим мыслям определенной структурной

направленности. Спор, как правило, бессистемен; взаимные нападки и «контрнаступления» на мозоль противника к рождению открытий не ведут. Как строгому исследователю необходим четкий план в проведении опытов, так и человеку, обдумывающему конкретный вопрос, необходима хорошая организация процесса мыслеварения.

Мышление в синей шляпе призвано составить для нас подробный рисунок того, что и в какой последовательности должно происходить в каждую единицу времени. Этот рисунок должен быть столь же подробным и однозначным для нашего понимания, как программа, составленная для работы компьютера. Чаще всего мышление в синей шляпе управляет течением дискуссии наподобие того, как кучер правит лошадьми, время от времени выправляя их бег и подбадривая тройку щелканьем бича.

- А сейчас мы дадим слово нашим мыслям в стиле белой шляпы. Нам нужны только факты, эмоции оставим на будущее.
- Нам не хватает свежих идей. Напрягите-ка свои мозги и одарите их сиянием наших солнечных, желтых шляп. Чувствуете, как у нас начинают пробиваться ростки свежих мыслей?
- Мне не нравится ваш подход к делу. Отложите на время вашу черную шляпу и наденьте шляпу зеленую.

Чаще всего в ходе дискуссии мы надеваем ту шляпу мышления, которая оказывается у нас под рукой, и наши мероприятия со сменой мыслетворящих головных уборов не оказывают на течение наших мыслей того воздействия, на которое они были рассчитаны. Такая бездеятельность мыслеварительных шляп способна привести не к положительным, а к отрицательным результатам.

- Прежде чем мы приступим к окончательному обсуждению этого вопроса, пусть каждый из вас наденет красную шляпу. Вы, конечно, помните, что, когда мы ее надеваем, у нас появляется возможность выражать свои чувства без логического их обоснования.
- Вы, должно быть, забыли, но мышление в черной шляпе для всех нас означает критический настрой в отношении рассматриваемого вопроса. Вы уже пришли к заключению, что этот головной убор нам больше не нужен. Давайте все вместе наденем желтые шляпы. Сейчас нам необходим позитивный взгляд на вещи.
- Мне не нужны ваши предположения. Хотя бы на несколько минут постарайтесь надеть белую шляпу. От вас требуются только цифры и факты.
- По-моему, мы зашли в тупик. Нужно сделать творческий перерыв и надеть синие шляпы. Давайте на время забудем о предмете нашего спора. Сейчас нужно подумать над тем, как нам организовать дальнейший ход дискуссии.

Следует заметить, что роль мышления в синей шляпе не сводится только к определению того, какую шляпу нам нужно использовать в данную минуту. Оно отвечает и за организацию таких видов деятельности нашего мышления, как определение степени важности того или иного события и составление перечня возможных препятствий. В не меньшей мере оно призвано и дирижировать хором ведущих спор, используя для этого всевозможные методики и психотехнические приемы, в частности рассмотренные нами в самом начале этой книги методы развития навыков творческого мышления и оценочную методику ПЛЮМИН.

### **В эпицентре размышлений**

***«Задавать вопрос не в бровь, а в глаз».***

***Очерчивание круга проблем: где заканчиваются наши «фокусы»?***

***Постановка мыслительных задач.***

На чем сосредоточить свое внимание? Этот вопрос является главным для мышления в синей шляпе. Различие между человеком, мыслящим хорошо, и тем, у кого протекание этого процесса оставляет желать лучшего, нередко заключается в их разной способности сосредоточиться на определенной проблеме. На чем заострить свое внимание? – вот в чем вопрос. Осознать общие цели и задачи мышления – это еще далеко не все.

- Нам нужно заострить внимание на том, что мы будем делать, когда наши конкуренты снизят цены на свою продукцию.
- Подумаем над тем, как каждый из нас хочет провести выходные.
- Зонты и реклама. Мне нужны ваши соображения о том, как обычный зонт от дождя можно использовать в качестве основы для рекламы. Ну-ка, подключите свое творческое мышление!
- Чем мы могли бы приятно удивить наших постояльцев, чтобы они порекомендовали наш отель своим друзьям? Сосредоточьтесь свое внимание на этом.
- Нам необходимо подумать об организации обслуживания в наших кафе и закусочных. Конкретно – нам нужно подумать над тем, как привлечь к себе пожилых людей в те часы, когда наплыв посетителей у нас невысок.

Фокус нашего внимания может быть широким или узким. В широком фокусе может размещаться несколько узких тем. Главное при этом – *четкое обозначение границ фокусного пространства*. На выполнение этих задач и направлено мышление в синей шляпе. Человек в шляпе небесного цвета немедленно подмечает малейшее выскальзывание наших мыслей за пределы фокусного пространства и направляет их в нужное русло. Можете быть уверены: время, проведенное в размышлениях об особенностях нашего мышления, не пройдет для вас даром.

- Я надел синюю шляпу и хочу вам сказать, что мы слишком отклонились от темы нашей беседы. У нас накопилось предостаточно новых идей, но ни одна из них нам не подходит. Нам нужно вернуться к самому началу. У кого-нибудь еще есть предложения, продиктованные синей мыслеварительной шляпой?

- Наденьте синюю шляпу и скажите, что вы думаете о ходе нашего совещания. У меня создается впечатление, что мы просто топчемся на одном месте.

Самый простой способ сосредоточить свое внимание на конкретном вопросе – сформулировать суть определяемой нами проблемы. Часто говорят, что правильно определить проблему – значит наполовину ее разрешить. К великому сожалению, правильно сформулировать проблему оказывается значительно легче задним числом, когда нами уже найдено верное решение. Тем не менее концентрация внимания на правильной постановке вопроса является важным аспектом мышления в синей шляпе.

На занятиях по программе, направленной на развитие у детей навыков творческого мышления, нами чаще всего используются два типа вопросов: «вопрос удильщика», относящийся к группе *исследовательских* вопросов (мы задаем их, как рыбак, насаживающий на крючок наживку, но еще не знающий, что ему суждено вытащить из реки), и «вопрос стрелка», относящийся к группе вопросов *уточняющих*, на которые можно ответить только «да» или «нет» (так спрашивает себя охотник, выпаливший из двух стволов в сидящую на ветке ворону: он может только либо попасть в цель, либо промахнуться).

- Вопрос не в том, что нам нужно сделать, а в том, когда нам лучше приступить к работе. Важно правильно рассчитать время. Что при этом нужно учесть?

- Весь вопрос в том, действительно ли покупатель отдает себе отчет в преимуществе использования пластиковых карточек, или это мнение стоящего за прилавком продавца, которому стало удобнее работать.

Проблема – это частный вариант вопроса на тему: как мы можем эту цель достичь? Очень важно точно определить границы и сущность проблемы, поскольку в противном случае ее решение может восприниматься как неподходящее или имеющее далеко идущие последствия. Действительно ли данное обстоятельство представляет для нас какую-то проблему? Зачем нам ее решать? Зачем нам вообще все это нужно?

- Холодное время года – это не проблема. Проблема в нашем восприятии холодной погоды. Только здесь мы можем надеяться что-либо изменить.

- Дело не в том, что у нас не бывает снега, а в том, что у нас нет специальных площадок, оборудованных для лыжных прогулок. Поэтому, если мы хотим, чтобы наши дети могли отличить лыжу от

доски, нам нужно регулярно вывозить их в горы, туда, где есть снег.

В практической жизни вместо настойчивых стремлений очертить круг проблем нередко оказывается более результативным определить спектр их наиболее вероятных решений. И в этом – задача мышления в синей шляпе. Помимо того, роль человека, надевшего шляпу небесного цвета, заключается в постановке задач. Это становится особенно важным, если человек любит размышлять в одиночестве.

- Давайте вначале подумаем над целью проведения нашего совещания. К каким решениям нам следовало бы прийти?
- Начнем с составления перечня вопросов, по которым у нас достигнуто принципиальное соглашение.
- Наша задача в том, чтобы рассмотреть пути к решению этого вопроса. Сначала определим моменты, не вызывающие у нас сомнений.
- Составим перечень самых насущных проблем, касающихся школьного образования.
- Давайте посмотрим на всю нашу рекламную кампанию с позиции человека в черной шляпе.

Поставленная задача может включать в себя широкий или более узкий круг вопросов. Для ее решения от нас могут потребоваться немедленные, конкретные действия либо целая серия мероприятий, направленных на достижение далеко идущих планов, связанных, например, с освоением новых областей знаний.

- Мне нужны ваши соображения по поводу того, как нам осуществить распространение наших товаров при помощи телевизионных программ.
- Как нам определить, насколько логичными были их действия с самого начала?
- Почему нам так сложно сделать выбор между двумя предложенными нам схемами действий?

Когда поставленную задачу выполнить нельзя, следует вернуться на исходные рубежи и направить все свое внимание на поиски допущенной ошибки.

- Мы не можем объяснить, почему так резко увеличилось потребление леденцов и шоколадных батончиков. Нам придется вернуться к этому вопросу позднее, когда общая ситуация станет для нас понятной и мы получим возможность выдвинуть гипотезу, основанную на фактах.
- Почему за последние месяцы так возросло потребление говядины? У нас нет для этого никаких объяснений. Может быть, для понимания этих тенденций нам следует разбить проблему на несколько более мелких вопросов?

Человек, использующий синюю шляпу мышления, своими наводящими вопросами словно обрисовывает мишень и говорит: «Вот она – наша цель. Стреляйте сюда».

### **Программа оперативных действий**

***Шаг за шагом – к намеченной цели.***

***«Программное обеспечение» для круговорота мыслей.***

***Хореография.***

Каждый компьютер работает на основе программ, которые «диктуют» машине, что и каким образом она должна сделать в каждый конкретный момент времени. Без программного обеспечения компьютер работать не сможет. Одно из назначений мышления в синей шляпе состоит в том, чтобы составить «программное обеспечение» для решения поставленной перед нами задачи.

По аналогии с машиной человек должен располагать определенным набором «заготовок» в виде конкретных схем действий, применимых к любой ситуации. В одном из разделов своей «Программы по развитию навыков творческого мышления» я изложил концепцию, которую условно назвал «ЦИРВД» (цель, исходные данные, решения, выбор, действие). В настоящем разделе я хочу предложить вниманию читателя готовое «программное обеспечение», рассчитанное на применение в любой жизненной ситуации.

- Наденем синие шляпы и разработаем план наших действий. Нам предстоит хорошенько подумать над каждым вопросом, чтобы в дальнейшем следовать этой программе неукоснительно.
- Ситуация для нас совершенно не обычная. С чего же начать ее рассмотрение? О чем нам прежде всего нужно подумать?

В конце предыдущей главы я упомянул о том, что концепция шести мысле-шляп дает нам возможность управлять ходом споров-дискуссий, к которым западный тип мышления привычно сводит любое обсуждение поставленного вопроса. В этом, собственно, и заключается основное достоинство предложенной нами методики. Располагая набором мыслеварительных шляп, мы можем при необходимости обратиться к своим собеседникам с просьбой сменить тот или иной головной убор мышления и посмотреть на проблему с другой точки зрения. Подобную тактику ведения словесных баталий мы уже рассмотрели; теперь я хочу предложить вашему вниманию методику составления *программы оперативных действий*, которая представляет собой цепочку шагов определенной последовательности.

В мире танца отводится место танцу произвольного исполнения, в котором танцоры позволяют себе обращаться к импровизации, позволяющей им с большей наглядностью выразить общую тему, и есть балетная постановка, в которой каждый шаг балерины точно определен хореографом. В настоящей главе мы остановимся на

рассмотрении «балетмейстерских» функций мышления в синей шляпе.

Переоценить роль человека в синей шляпе в качестве «хореографа» наших мыслей практически невозможно, но мне бы не хотелось, чтобы у читателя возникло впечатление, будто методику шести шляп нужно использовать постоянно: в обыденной жизни, как правило, в этом нет никакой необходимости.

Я говорил раньше и хочу еще раз подчеркнуть свою мысль о том, что сфера обязанностей и круг деловых интересов человека в синей шляпе значительно шире, нежели у всех остальных обладателей наших весьма специфичных головных уборов.

- Мы должны начать нашу работу с анализа всех факторов, которые необходимо принять в расчет при разработке линии детской одежды.
- Прежде всего нам необходимо составить перечень вопросов, в которых мы пришли к общему согласию, в которых мы друг с другом не согласны и которые не относятся к стоящей перед нами проблеме.

Эта последняя процедура носит название «составление карты СНЛ» («согласны, не согласны, лишнее») и представляет собой одну из методик нашей «Программы по развитию навыков творческого мышления».

Программное обеспечение для работы нашего «мозгового компьютера», о котором я упоминал ранее, будет изменяться в зависимости от ситуации. Программа для решения задачи, связанной с продажей мороженого, отличается от программы, предназначенной для разработки новой конструкции подводной лодки. «Программа ведения деловых переговоров» совсем не похожа на «программу по принятию решений». Даже внутри единой программы по принятию решений цепь наших операционных действий-шагов, направленных на принятие одного решения, может принципиально отличаться от цепи шагов, направленных на принятие решения прямо противоположного. Разработка программного обеспечения, соответствующего данной ситуации, и возлагается на человека, надевшего синюю мыслеварительную шляпу.

Если обсуждаемый вопрос вызывает у участников совещания ярко выраженное недовольство, логичнее всего предоставить присутствующим возможность надеть красные шляпы. Переполюющие людей чувства в этом случае беспрепятственно «всплывут на поверхность» и вызвавшую их причину можно будет подробно обсудить. В противном случае каждый из участников будет пытаться выплеснуть свои эмоции в завуалированной форме, обратившись, например, к посредничеству черной шляпы и навеваемым ею стремлением к жесткой критике. При этом чем большую объективность мы стараемся выказать в ходе обмена мнениями, тем с большей силой давят на нас клокочущие в тайниках души чувства. Позволяя им выйти наружу, мы освобождаемся от их жесткого прессинга.

После этого мы уже с большим спокойствием можем обратиться к мышлению в белой шляпе и разложить перед присутствующими – либо воспринять – все факты, накопленные нами по данному вопросу. В ходе последующей дискуссии необходимо время от времени снова обращаться к услугам белой мыслеварительной шляпы, чтобы уточнить полученную информацию или получить ответ на возникающие вопросы.

Такой метод обмена мнениями должен войти у нас в привычку.

Располагая информацией, мы можем дать волю своему мышлению в желтой шляпе и развернуть перед участниками совещания связанные с нашим предложением радужные перспективы. На этой стадии рассмотрения вопроса очень уместным является полное взаимодействие между мышлением в желтой и синей мыслеварительных шляпах, особенно если человек в синей шляпе возьмет на себя труд направлять течение радужных мыслей и заострять внимание творца идеи на камнях преткновения. Помимо предоставления участникам совещания цифр и фактов человек в белой шляпе может зачитать присутствующим длинный перечень методов под общим названием «Как принято поступать в таких случаях».

- Раньше в подобных ситуациях мы поступали так. (Засим следует прочтение вышеозначенного перечня.)
- Традиционные методы известны каждому. И, тем не менее я позволю себе вам их напомнить.

Мышление в синей шляпе призвано обозначить области, требующие для своего освоения новых концепций и нетрадиционных подходов, на разработку которых устремляется человек в зеленой шляпе. При этом предусматривается использование творческой паузы для каждого из участников совещания.

- Я бы хотел всех вас настроить на поиски более простого способа определять размеры денежных вознаграждений по счетам индивидуальных вкладчиков.
- Должен существовать более рациональный способ доведения нашей продукции до потребителя. Давайте наденем зеленые мысле-шляпы и попытаемся решить эту проблему.

По мере поступления новых предложений человек в синей шляпе должен взять на себя обязанности по составлению перечня полезных идей – взять на себя роль, как мы говорили, управляющего идеями. Ему следует распределить предложения по следующим категориям: требующие более тщательного рассмотрения, требующие доработки и предложения, которые просто нужно иметь в виду. Впоследствии с привлечением к делу специалистов в белой, желтой и зеленой шляпах мы можем обеспечить каждой из предложенных идей дальнейшее развитие и путевку в жизнь.

На этом этапе основная роль отводится конструктивному и творческому типу мышления. Затем в игру вступает черношляпное мышление: его задача – отсеять изначально неприемлемые предложения и поставить под сомнение пригодность более жизнеспособных вариантов идей.

К спасению тонущих в потоке критики предложений привлекаются люди в желтой и зеленой мыслеварительной шляпах. Действуют спасатели оперативно: допущенные творцом идеи просчеты исправляют, всевозможные недоработки устраняют, возникающие по ходу дела вопросы решают совместными усилиями. Одновременно ими производится проверка разумной обоснованности предсказаний



человека в черной мыслеварительной шляпе, обратившего наше внимание на притаившиеся у нас на пути всевозможные опасности и препятствия в виде не в том направлении предпринятых шагов, скрытых погрешностей наших планов, незапланированных перерасчетов и недостатков, пожаров и природных катаклизмов.

После этого бразды правления в свои руки берет человек в синей шляпе, призванный объединить все, что нами было накоплено хорошего, и определить на этой основе направление наших последующих действий.

И тут слово предоставляется мышлению в красной шляпе, позволяющему нам довести до внимания окружающих все, что мы думаем по поводу предложенных нашему выбору планов и идей. Сам выбор осуществляется с использованием мышления в желтой и черной мыслеварительных шляпах – как поиск наилучшего варианта из предложенных в наше распоряжение.

«У финишной черты» мышление в синей шляпе помогает нам выработать окончательную стратегию осуществления замысла.

На первый взгляд подобная схема развития событий может показаться достаточно сложной, однако на практике каждый тип мышления так же естественно перетекает из одного в другой, как меняется скорость движения у плавно вписывающегося в поворот автомобиля.

Там, где используется разработанная нами программа действий, очень важно, чтобы ее поворотные пункты были хорошо различимы для каждого участника мыслеварительного процесса. Если человек будет знать, что в скором времени его ожидает прохождение участка пути, отданного на откуп мышлению в черной шляпе, он будет испытывать меньшее побуждение к выражению критических замечаний, не опасаясь, что в противном случае они утратят свое обоснование.

Следует помнить, что основная часть протекающего в нашем сознании мыслеварительного процесса представляет собой по существу густую похлебку из типов мышления в черной и белой шляпах, подогреваемую пламенем бурлящих в нас эмоций и освещаемую заревом мышления в шляпе красной. И над всем этим простирается небосвод мышления в шляпе синей, призванного контролировать процесс мыслеварения согласно разработанному для него программному обеспечению.

### **В потоке выводов и заключений**

***Беглый обзор и пристальное наблюдение.***

***Комментарии на все случаи жизни.***

***Выводы и заключения, сбор урожая идей и отчет о его потреблении.***

Человек в синей шляпе – это наблюдатель, пристально следящий за протеканием процесса мыслеварения. Он – хореограф, призванный продумать партию каждого участника балетной постановки, и одновременно придирчивый зритель, строго следящий за тем, что происходит на сцене. Человек, надевающий синюю мыслеварительную шляпу, выступает не в роли шофера, управляющего автомобилем, а в качестве пассажира, внимательно наблюдающего за действиями водителя. Он – именно пассажир, указывающий таксисту не только нужный ему адрес, но и

подробный маршрут следования.

Человек, надевающий синюю шляпу, призван давать комментарии всему, что его окружает.

- На обсуждение этого вопроса мы потратили слишком много времени. Я предлагаю рассматривать его в качестве пункта нашего договора, по которому у нас имеются противоположные мнения.

- Мы столько времени обсуждаем объем наших финансовых затрат на проведение этой операции, но до сих пор так и не потрудились определить, способна ли она оправдать наши ожидания. А ведь именно с этого нам нужно было начинать.

- Вы напрасно с такой горячностью отстаиваете свое предложение. Мы его внимательно выслушали и непременно отметим как своевременное и, вероятно, весьма полезное. Но рассмотрением его достоинств мы займемся чуть позже. А сейчас нам необходимо направить свои усилия на поиск других вариантов. Это значит, нам нужно заняться исследовательской работой, а не спорить.

Время от времени человек, надевающий синюю шляпу, производит оценку всего происходящего и того, что нами было достигнуто. Он представляет собой человека, «держущего руку на пульсе событий» и несущего ответственность за составление перечня найденных альтернатив.

- Давайте подведем итоги. К чему нам удалось прийти в результате беседы?

- Я позволю себе напомнить основные моменты, затронутые в ходе обсуждения. Если кто-нибудь не согласится с моими выводами, дайте мне знать.

Задача человека, надевающего синюю шляпу, состоит в придании формы тому, что прежде напоминало беспорядочное брожение мыслей.

Здесь мне хотелось бы обратить ваше внимание на то, что, хотя я все время говорю об обладателе синей шляпы как об одном человеке, решать задачи в сходной манере могут – и должны – все принимающие участие в обмене мнениями. Любой человек, в официальном порядке надевающий синюю шляпу, получает право попросить сделать то же самое каждого из нас.

- Давайте на этом остановимся, наденем свои синие шляпы, и пусть каждый из нас в течение четверти часа подведет итог тому, что нами достигнуто.

- Обсуждать такие вопросы на бегу не годится. Давайте присядем за стол и все спокойно обсудим. Наденьте свою синюю шляпу и поясните, что нам нужно решить.

Задача синей мыслеварительной шляпы заключается в обобщении всего нами достигнутого к настоящему времени и в разработке подробного плана дальнейших действий. Сказанное мной вовсе не подразумевает взваливание этих обязанностей на плечи какого-то одного ответственного исполнителя; напротив, каждый участник встречи должен войти в роль человека, размышляющего в манере синей шляпы, чтобы иметь возможность точно контролировать ситуацию и проявлять в отношении рассматриваемого вопроса максимальную объективность.

- Надев синюю шляпу, я совершенно отчетливо вижу результаты достигнутого нами соглашения.
- Я думаю, вы все со мной согласитесь в отношении общих результатов нашего совещания.

Одно из основных назначений синей шляпы заключается в том, что она предоставляет надевающему ее человеку возможность выполнить роль фотографа, бесстрастно фиксирующего плоды деятельности каждой мыслеварительной шляпы – как той, что направляет течение наших мыслей в данный момент, так и той, что уже «сошла со сцены».

### **Да здравствует руководящая и направляющая роль нашей шляпы!**

***Председатель: всегда и везде – самый старший.***

***Дисциплина и сосредоточенность.***

***«Кто у нас за главного?»***

На каждом собрании председатель по долгу службы автоматически берет на себя роль человека в синей шляпе. Он следит за порядком в рядах присутствующих и несет ответственность за соблюдение повестки дня.

Роль ответственного наблюдателя может быть поручена любому человеку, не только председательствующему; тогда этот другой должен будет следить за тем, чтобы процедура обмена мнениями соответствовала схеме, определенной ведущим. Мало того: было бы очень неплохо, если бы ведущий собрание чувствовал себя далеко не единственным человеком, способным проконтролировать работу мысли присутствующих. Каждому из нас необходимо утвердиться во мнении, что все мы способны выполнить роль человека «в синей шляпе».

- Я воспользуюсь синей мыслеварительной шляпой, чтобы обратить ваше внимание на то, что замечания мистера Брауна не способствуют выполнению поставленной перед нами задачи.
- Надев синюю шляпу, я отчетливо вижу, что мы отошли от намеченного плана работ.
- Синяя шляпа мне подсказывает, что именно этот вопрос нам нужно считать камнем преткновения. Так или иначе, нам все равно предстоит вернуться к его рассмотрению. Не лучше ли заняться этим

прямо сейчас, не откладывая дела в долгий ящик?

Человек в синей шляпе призван следить за соблюдением правил игры. Роль ответственного наблюдателя может взять на себя как ведущий собрание, так и любой из присутствующих, но правом поделиться своими соображениями должен обладать каждый.

- Мы с вами решили дать слово мыслям, навеянным красной шляпой. Прошу вас, не сдерживайте своих чувств. Говорите все, что вы думаете.

- Простите, но это самое что ни на есть черно-шляпное мышление. Делая подобные замечания, вы нарушаете порядок собрания.

- Человеку в зеленой шляпе так реагировать на выдвинутое предложение нельзя. Сейчас наше внимание должно быть направлено на доработку новой идеи, а не на поиск препятствий к ее осуществлению.

- И это – сведения, представленные человеком в белой шляпе? Это больше похоже на всплеск эмоций, которым дала волю надетая на вас красная шляпа.

- Роль человека в синей шляпе – обобщить полученные нами результаты, а не настаивать на правомерности одного из выдвинутых предложений.

На практике различие между той или иной мыслеварительной шляпой зачастую оказывается минимальным, и нам не следует стремиться к строгому разграничению «их полномочий». В полной мере это замечание относится к мышлению в желтой и зеленой шляпах. Не менее справедливо оно применительно и к мышлению в шляпах белой и красной, представляющему собой смесь мнений о фактах и фактов самих по себе.

Весьма неразумно и проявлять излишнюю торопливость со сменой шляп после каждого сделанного кем-то из присутствующих замечания. Важно усвоить, что если определенный тип мышления принят участниками совещания, то каждый из них *должен прилагать сознательные усилия* к тому, чтобы думать соответствующим образом.

Если никто не выдвигал предложения надеть конкретную мысле-шляпу, то присутствующие вовсе не должны стремиться рассмотреть каждое замечание из-под полей каждой предоставленной в наше распоряжение шляпы. Участники дискуссии имеют полное право обмениваться своими замечаниями без получения на то официального одобрения человека в синей шляпе.

С другой стороны, очень важно суметь в нужный момент настроить присутствующих на рассмотрение вопроса под конкретным углом зрения. Для этого достаточно укрепить в них представление, скажем, о том, что после выступления докладчика изложенную им проблему вначале предлагается обсудить с одной точки зрения – включая в работу определенный тип мышления, – а затем перейти к другой.

Здесь особую роль приобретает дисциплина, выражающаяся в сознательном стремлении каждого настроиться на определенный тип восприятия; в противном случае мы снова вернемся к переливанию из пустого в порожнее и бессодержательным спорам.

Одной из основных обязанностей человека в синей мыслеварительной шляпе является прекращение споров.

- Мне кажется, что увеличение объемов продажи индюшачьего мяса обусловлено заботой человека о своем здоровье.
- А я полагаю, что это объясняется относительной дешевизной индюшачьего мяса.
- Вы оба не правы! Причина в том...

На этом этапе, не позволяя дискуссии перерасти в спор, человек в синей шляпе должен обратиться к своим собеседникам с просьбой изложить только цифры и факты, способные подтвердить их мнение. Если объективной информации не последует, то...

- ...Поскольку мы не можем найти обоснование вашим точкам зрения, их следует рассматривать как серию возможных объяснений, обладающих равными правами на существование.

В результате вынесенного приговора обе точки зрения заносятся на карту нашего отношения к ситуации. В данном случае оба варианта считаются равновероятными. Но встречаются ситуации, при которых взгляды собеседников взаимно исключают друг друга. И в этом случае их точки зрения необходимо отразить в нашей карте. Если ситуация позволяет, обсудить их можно позднее.

- Теперь мы можем вернуться к вопросу, который вызвал у нас разногласия. Я имею в виду это катастрофическое повышение цен. Давайте сосредоточим свое внимание на решении связанных с этим проблем.
- Мистер Джонсон считает, что плановое снижение цен в преддверии праздников будет способствовать увеличению товарооборота за счет быстрой раскупаемости нашей продукции.

Миссис Адаме утверждает, что в таком случае наше предприятие очень скоро окажется на мели. Давайте рассмотрим этот вопрос. Наденем свои мысле-шляпы. Опираемся будем только на цифры и факты. Подсчитаем, во что бы нам обошлось введение предпраздничных скидок в истекшем году.

Когда нам приходится столкнуться с идеями, противоречащими одна другой, логичнее всего предположить, что каждая из них *при определенных условиях* может быть вполне справедлива.

- В каком случае справедливо замечание миссис Адаме? В каком

случае прав мистер Джонсон?

Принимая во внимание роль ситуации, мы получаем возможность рассматривать мнения обеих сторон как в равной степени справедливые. И в этом случае нашим следующим шагом должно стать определение того варианта условий, который больше всего соответствует существующему положению дел.

Иногда возникают ситуации, когда человеку, надевшему синюю шляпу, приходится проявить резкость.

- Мы окончательно увязли в споре. Давайте отметим вопросы, вызывающие у нас разногласия, и вернемся к их рассмотрению позже.

- Мы составляем карту нашего общего отношения к ситуации, а не пытаемся протолкнуть каждый свою идею. Если у кого-то появится особое мнение в отношении рассмотренного вопроса, отметьте это обстоятельство и предложите его нашему вниманию в ходе дальнейших дискуссий. Не нужно сейчас доказывать, что вы правы, а ваш собеседник – нет.

- Вы уже высказали свое мнение по этому вопросу. Мы его внимательно выслушали и приняли к сведению. Теперь давайте рассмотрим другие предложения. В противном случае наша дискуссия потеряет свой смысл и перейдет в обычное столкновение характеров.

- Проявите благоразумие, прекратите спор.

- Пусть каждый из вас наденет желтую шляпу и из-под ее широких полей посмотрит на точку зрения своего собеседника. Это поможет вам прекратить спор.

Официальность, присущая мышлению в черной шляпе, предоставляет право надевающему ее человеку высказывать свои требования без обиняков, что при отсутствии этого головного убора было бы невозможно.

## **Глава 24**

### **ИТОГИ НАШИХ РАЗМЫШЛЕНИЙ ПОД НЕБОСВОДОМ ШЛЯПЫ СИНЕЙ**

Синяя шляпа символизирует контроль и организованность. Человек, надевающий эту шляпу, призван придать течению наших мыслей строгую направленность. Он должен определить, к какому типу мышления нам следует обратиться для всестороннего рассмотрения поставленного вопроса.

Мышление в синей шляпе напоминает дирижера симфонического оркестра. Человек, надевающий шляпу небесного цвета, определяет порядок вступления в общий хор других мыслеварительных шляп.

Он определяет предмет, на котором должно быть сосредоточено наше внимание, и очерчивает границы его фокусного пространства, что дает нам возможность не рассеивать свое внимание на решение проблем, напрямую с ним не связанных. Он

ставит наводящие вопросы, давая направление нашим мыслям. И кроме того, в его прямые обязанности входит подведение итогов достигнутого и определение направлений нашего дальнейшего развития.

Надев синюю шляпу, мы получаем возможность следить за правильным протеканием мыслительного процесса и обеспечивать соблюдение установленных правил игры. А в функции надевающего ее человека входит прекращение споров и принятие руководящей роли в составлении карты нашего отношения к ситуации. Человек в синей шляпе всегда за порядок и требует такого же отношения к жизни от каждого из окружающих.

Синяя мысле-шляпа предоставляет своему обладателю право по мере необходимости вмешиваться в ход дискуссии и направлять ее протекание в направлении поиска конструктивных решений. Она призвана определять последовательность наших действий, напоминающих танцевальные па в постановке опытного балетмейстера. Но даже когда роль человека в синей шляпе берет на себя один человек, за каждым из его собеседников оставляется право делать замечания и выдвигать предложения, навеянные головным убором небесной синевы.

Итак, к чему же мы пришли?

Самый большой враг мышления – его неструктурированность, или проще – бессистемность, запутанность, приводящая к смешению наших мыслей. Когда наши мысли текут ровно и гладко, когда все в нашем сознании разложено по полочкам, доведение порядка до совершенства доставляет нам удовольствие и требует меньше хлопот. Этому и призвана способствовать концепция шести мыслеварительных шляп. Ее основные принципы очень просты и для понимания, и для использования на практике.

Концепция шести мысле-шляп предназначена для решения двух основных задач. Первая – предоставить человеку, возможность преодолеть беспорядок в мышлении. Вместо того чтобы мешать все в одну кучу – давать выход эмоциям, терзать себя поисками логических обоснований, опираться на факты и снаряжать в полет свою фантазию, – человек обретает возможность посвятить себя каждому из этих занятий без опасения перепутать одно с другим. У него пропадает необходимость привлекать на свою сторону железную логику для обоснования распирающих его чувств, поскольку он всегда может выразить свои переживания в нужном месте и в нужное время при помощи красной мыслеварительной шляпы. При этом он может не обременять себя поисками причины рождения своих чувств: этим позднее займется мышление в черной шляпе.

Второе предназначение шести мыслеварительных шляп заключается в усовершенствовании процесса мышления. Если в ходе дискуссии один из присутствующих упорно пытается все подвергнуть сомнению, его можно попросить снять черную шляпу. Просьба поможет ему осознать наличие в его поведении скрытого негативизма. Такого человека можно попросить примерить желтую мысле-шляпу, что подразумевает требование отнестись к рассматриваемому вопросу без предвзятости и предубеждений.

Концепция шести мыслеварительных шляп предлагает определенную методику обмена мнениями, свободную от агрессивной напористости, свойственной спору. И

самое главное, использование этой концепции нисколько не нарушает характерных особенностей человека, целостности его «Я». Воспринимаемая как игра для взрослых, концепция шести мысле-шляп дает нам возможность произвольно обращаться к тому или иному конкретному типу мышления, наиболее целесообразному в данной ситуации. Шляпы при этом играют роль краткого руководства к действию.

Предлагая подобную методику, я вовсе не хочу привести читателя к убеждению, будто в процессе размышлений мы непременно должны принуждать себя к использованию одной из шляп. В этом нет необходимости. Когда мы решим обратиться к официальному посредничеству шести мысле-шляп, порядок их выхода на сцену мы должны представить своим собеседникам заблаговременно.

Чаще всего в ходе дискуссии нам предстоит использовать только одну или две мыслеварительные шляпы – вне зависимости от того, надеваем ли их мы сами или просим об этом своего собеседника. Вначале подобная смена масок, безусловно, покажется нам неудобной и даже наигранной, но впоследствии все будет происходить совершенно естественно, и главное – это пойдет на пользу общему делу. При этом вполне очевидно, что предлагаемый метод сумеет принести наибольшую пользу только в том случае, если люди одного круга общения воспримут правила игры. Это особенно важно для тех, кому приходится часто принимать участие в обсуждении насущных вопросов. Но еще более высоких результатов мы сумеем достичь, когда присущие концепции шести мысле-шляп понятия и выражения станут составной частью нашего языка.

### **Часть заключительная и все обобщающая МЕТОД ШЕСТИ МЫСЛЕВАРИТЕЛЬНЫХ ШЛЯП**

Цель метода шести шляп – разложить наше мышление на составные части, выделить в нем шесть основных типов, предоставляя тем самым человеку возможность в каждый конкретный момент времени обращаться к одному сознательно выбранному типу мышления, а не использовать их одновременно. Такой подход можно сопоставить с последовательным нанесением цветовой гаммы на печатаемую фотографию или на карту: каждый цвет печатается отдельно, но в конечном итоге они образуют единое целое.

Метод шести мыслеварительных шляп призван переключать наше сознание с привычной нам дискуссионной манеры обмена мнениями, граничащей со спором и выяснением отношений, на картографический тип мышления, позволяющий нам составить документ, отражающий нашу общую точку зрения. Этот документ мы условились именовать *картой нашего отношения к ситуации*.

Процесс формирования мысли можно условно разделить на две стадии. На первом этапе составляется карта нашего отношения к ситуации – определяются плюсы и минусы, свойственные поставленному вопросу. Так же, как для воспроизведения цветной фотографии в типографских условиях на лист бумаги наносится цветовая гамма, на карту нашего отношения к ситуации накладывает свой отпечаток цвет шляпы, характерной для каждого из шести типов мышления.

На втором этапе на карту наносится маршрут наших действий. Если



составленный документ будет отличаться простотой и наглядностью, оптимальный маршрут движения к цели станет очевиден с первого взгляда.

Я уже говорил, что вовсе не считаю, будто метод шести мыслеварительных шляп охватывает все возможные аспекты мышления, но основные особенности в нем учтены. Я также не склонен предполагать, будто каждый из нас постоянно носит одну из шести мысле-шляп. В предложенной нами методике присутствует ясно различимый игровой момент, подчеркнутая искусственность, что само по себе имеет большое значение. Легкие для усвоения правила и удобство использования метода шести шляп дают нам возможность осознанно изменять тип мышления как свой собственный, так и присущий нашему собеседнику. С помощью шляп устанавливаются правила игры; эти правила способен понять любой ее участник. Чем чаще мы прибегаем к методу шести шляп, тем раньше он превратится в одну из характерных особенностей нашего мышления. Освоить метод способен любой человек. Каждый, кто хотя бы раз испытал на себе его воздействие, не мог не оценить открываемые им перед человеком возможности: вместо пустой траты времени на бесконечные споры концепция шести шляп предлагает свежий взгляд на вещи и конструктивный, проверенный на практике подход.

Вначале использование метода закономерно вызовет у каждого из собеседников определенное замешательство, но чувство неловкости тут же исчезнет, поскольку удобство метода очень быстро станет очевидным. Ознакомление с методом должно быть облечено в форму преподнесенной без назойливости просьбы переключиться на другой тип мышления или сменить ту или иную – чаще всего черную – мысле-шляпу.

Как я упоминал в начале книги, основное достоинство метода заключается в предоставлении человеку определенного набора ролевых установок. При хорошем понимании того, что от него требуется, человек может испытать чувство удовлетворения и даже гордость за достойное исполнение предложенной роли. Без официального принятия метода шести шляп некоторые из нас рискуют навсегда остаться в плену какого-то одного свойственного им образа мыслей, чаще всего – черношляпного.

Я еще и еще раз хочу подчеркнуть, что предлагаемый метод очень прост и удобен в употреблении. Читателю нет необходимости запоминать его особенности, изложенные на страницах этой книги: они достаточно емки по своим понятиям и не нуждаются в подробном рассмотрении. Вспомним только основные характерные черты каждой шляпы:

**Белая шляпа** – цвет девственно-белого, холодного снега; в бесстрастной манере изложенные цифры, факты и объективная информация.

**Красная шляпа** – чувства и эмоции, предчувствия и интуиция.

**Черная шляпа** – точность, доходящая до въедливости; негативизм и искренняя убежденность в том, что «никогда в жизни ничто не может складываться так, как надо».

**Желтая шляпа** – солнечный свет; энтузиазм и оптимизм; позитивный взгляд на вещи; созидание; поиск благоприятных возможностей.

**Зеленая шляпа** – символ плодородия; растение, пробивающее путь к свету сквозь толщу земли; творческое начало; движение; полет фантазии; создание ситуаций, пробуждающих сознание.

**Синяя шляпа** – целостный контроль; дисциплина; образ – дирижер крупного оркестра; управление процессом «мыслеварения».

Чем большее число людей овладеют предложенным методом, тем большее распространение он получит в культуре нашего языка. До сих пор, к сожалению, мы не располагали системой простых и общедоступных символов, отражающих контроль над рождением и протеканием наших мыслей.

Даже когда мы имеем все основания считать себя людьми достаточно грамотными и способными обходиться без метода шести мысле-шляп, его рассмотрение, безусловно, пойдет нам только на пользу, поскольку работа нашего мозга станет еще более эффективной. Талантливый человек всегда сумеет извлечь из каждого предложения значительно больше пользы и тем для рождения новых идей, нежели любой другой.

И в заключение я бы хотел сделать замечание в желтой шляпе: «Попробуйте этот метод на себе».