

Idź do

Przykładowy rozdział

Spis treści

Katalog książek

Nowości

Bestsellery

Zamów drukowany katalog

Twój koszyk

Dodaj do koszyka

Cennik i informacje

Zamów cennik

Zamów informacje o nowościach

## Dziecko w szkole kreatywnego myślenia

Autor: Edward de Bono

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-2095-1

Tytuł oryginału: [Teach Your Child How to Think](#)

Format: A5, stron: 352



### Myślę, więc się rozwijam

- Naucz swoje dziecko myśleć w sposób przejrzysty i konstruktywny
- Wyrabiaj w nim umiejętność podejmowania trafnych decyzji i dokonywania dobrych wyborów
- Pozwól, by przyswoiło sobie nawyki twórczego myślenia

*Wysiłki Edwarda de Bono na rzecz kształtowania umiejętności myślenia można zaliczyć do najważniejszych przedsięwzięć realizowanych obecnie na świecie*

George Gallup

### Myślę, ponieważ sprawia mi to przyjemność

Własne doświadczenie nauczyło nas, że szkoły nie uczą myślenia. Zwykle ograniczają się do podawania dzieciom suchych faktów i bezużytecznych informacji oraz egzekwowania tej wiedzy. Powodują, że aktywne myślenie u dzieci jest wypierane przez myślenie schematami i rutynę. Tymczasem współczesny świat atakuje je codziennie setkami informacji, które mózg musi przesiać, przetworzyć i zanalizować. Inteligencja i wiedza to nie wszystko, kluczem do sukcesu jest umiejętność korzystania z nich w sposób produktywny i twórczy.

Dla swojego dziecka pragniesz wszystkiego, co najlepsze. Z pewnością chcesz, aby wybiło się ponad tłum pełen sfrustrowanych korporacyjnych zombie. Edward de Bono przychodzi Ci z pomocą. W prosty i praktyczny sposób wyjaśnia, jak rodzic może kształtować umiejętności myślenia i wykorzystywania pełnego potencjału umysłu dziecka. Dzięki temu Twoja pociecha nie tracąc dziecięcego zapału, będzie lepiej i sensowniej przygotowana do radzenia sobie w życiu.

- Zachowania i nawyki sprzyjające myśleniu.
- Zastosowanie koncepcji sześciu myślowych kapeluszy.
- Umiejętność myślenia krytycznego, kreatywnego i lateralnego.
- Praktyczne umiejętności rozwiązywania problemów.

# Spis treści

## CZEŚĆ PIERWSZA 7

Ta książka nie jest dla Ciebie, jeżeli...	9
Wprowadzenie. Dlaczego trzeba zacząć inaczej myśleć o myśleniu?	11
O autorze	30
Jak korzystać z tej książki?	40
Wiek i uzdolnienia	55
Zachowania związane z myśleniem	62
Istota procesu myślenia	69

## CZEŚĆ DRUGA 75

Stolarze a myśliciele	77
Postawy	81
Sześć myślowych kapeluszy	87
Biały kapelusz i czerwony kapelusz	94
Czarny kapelusz i żółty kapelusz	101
Zielony kapelusz i niebieski kapelusz	107
Sekwencyjne stosowanie sześciu kapeluszy myślowych	114
Rezultaty i wnioski	119
Liniowo lub równoległe	126
Logika i percepcja	129
CAF — Uwzględnij wszystkie czynniki	131
APC — alternatywy, możliwości, wybór	134
Wartości	137
OPV — opinie innych	141
C&S — skutek i ciąg dalszy	145

PMI — plusy, minusy, ciekawe aspekty	149
Punkt koncentracji i cel	152
AGO — zamierzenia, cele i plany	156
FIP — najpierw kwestie najważniejsze	159
Pierwszy rozdział powtórkowy	162

### CZEŚĆ TRZECIA 173

Ogół i szczegóły	175
Podstawowe operacje myślowe	180
Prawda, logika i myślenie krytyczne	188
W jakich okolicznościach?	198
Hipoteza, spekulacja i prowokacja	201
Myślenie lateralne	209
Po i prowokacja	216
Ruch	224
Losowe słowo	230
Drugi rozdział powtórkowy	237
Zasady myślenia	245

### CZEŚĆ CZWARTA 251

Struktury i sytuacje	253
TO/LOPOSO/GO	256
Spory i nieporozumienia	268
Problemy i zadania	282
Decyzje i wybory	295
Trzeci rozdział powtórkowy	309

### CZEŚĆ PIĄTA 319

Ćwiczenia z gazetą	321
Dziesięciminutowa gra myślowa	326
Metoda rysunkowa	329
Uwagi końcowe	334
Dodatek. Kluby myślowe	336

# Wprowadzenie.

## Dlaczego trzeba zacząć inaczej myśleć o myśleniu?

### INFORMACJE A MYŚLENIE

Informacje są bardzo ważne. Informacje można łatwo wpoić. Informacje można łatwo sprawdzić. Nic dziwnego zatem, że proces edukacji w tak dużym stopniu koncentruje się na informacjach.

Myślenie nie jest substytutem dla informacji, informacje natomiast mogą zastępować myślenie.

Większość koncepcji teologicznych opiera się na założeniu, że Bóg dysponuje wiedzą pełną i doskonałą. Kiedy posiada się wiedzę pełną i doskonałą, myślenie nie jest potrzebne.

Jesteśmy w stanie osiąść pełną wiedzę w niektórych obszarach. Popadamy wówczas w rutynę i nie musimy podejmować wysiłku myślenia. Należy się spodziewać, że w przyszłości obsługą tych obszarów zajmować się będą komputery.

Jeżeli jednak nie posiadamy pełnej wiedzy, do najlepszego wykorzystania znanych nam informacji niezbędne jest myślenie. Komputery i technologie informacyjne dostarczają nam coraz to nowych informacji. Informacje te będą nas jednak przerastać i wywoływać zamęt w naszych głowach, jeżeli zabraknie nam umiejętności odpowiedniego myślenia.

Kiedy rzecz dotyczy przyszłości, myślenie jest nam niezbędne. Nigdy bowiem nie będziemy dysponować wiedzą doskonałą na temat przyszłych zdarzeń.

Bez myślenia nie może być mowy o kreatywności, projektowaniu, przedsiębiorczości czy robieniu czegokolwiek innowacyjnego.

Myślenie jest warunkiem koniecznym optymalnego wykorzystania informacji, które przecież dostępne są w równym stopniu dla naszych konkurentów.

Podsumowując, informacja to nie wszystko. Potrzebujemy również myślenia. Tu niestety stajemy w obliczu poważnego problemu. Każda wiedza jest cenna. Każda nowa informacja jest źródłem nowej wartości, ponieważ przyczynia się do poszerzenia zakresu wiedzy już przez nas posiadanej. Jak zatem zdobyć się na odwagę, by ograniczyć ilość czasu poświęcanego na przyswajanie informacji i znaleźć czas na rozwijanie umiejętności myślenia niezbędnych do optymalnego wykorzystywania informacji? Z całą pewnością potrzebny jest tu pewien kompromis.

## INTELIGENCJA A MYŚLENIE

Przekonanie, jakoby inteligencja i myślenie były ze sobą tożsame, doprowadziło do upowszechnienia się wśród ludzi odpowiedzialnych za edukację dwóch niezwykle niefortunnych koncepcji:

1. Jakoby nic nie dało się zrobić dla uczniów wysoce inteligentnych, ponieważ oni sami z siebie wykształcą umiejętność myślenia.
2. Jakoby nic nie dało się zrobić dla uczniów mało inteligentnych, ponieważ oni nigdy nie nauczą się sprawnie przeprowadzać procesów myślowych.

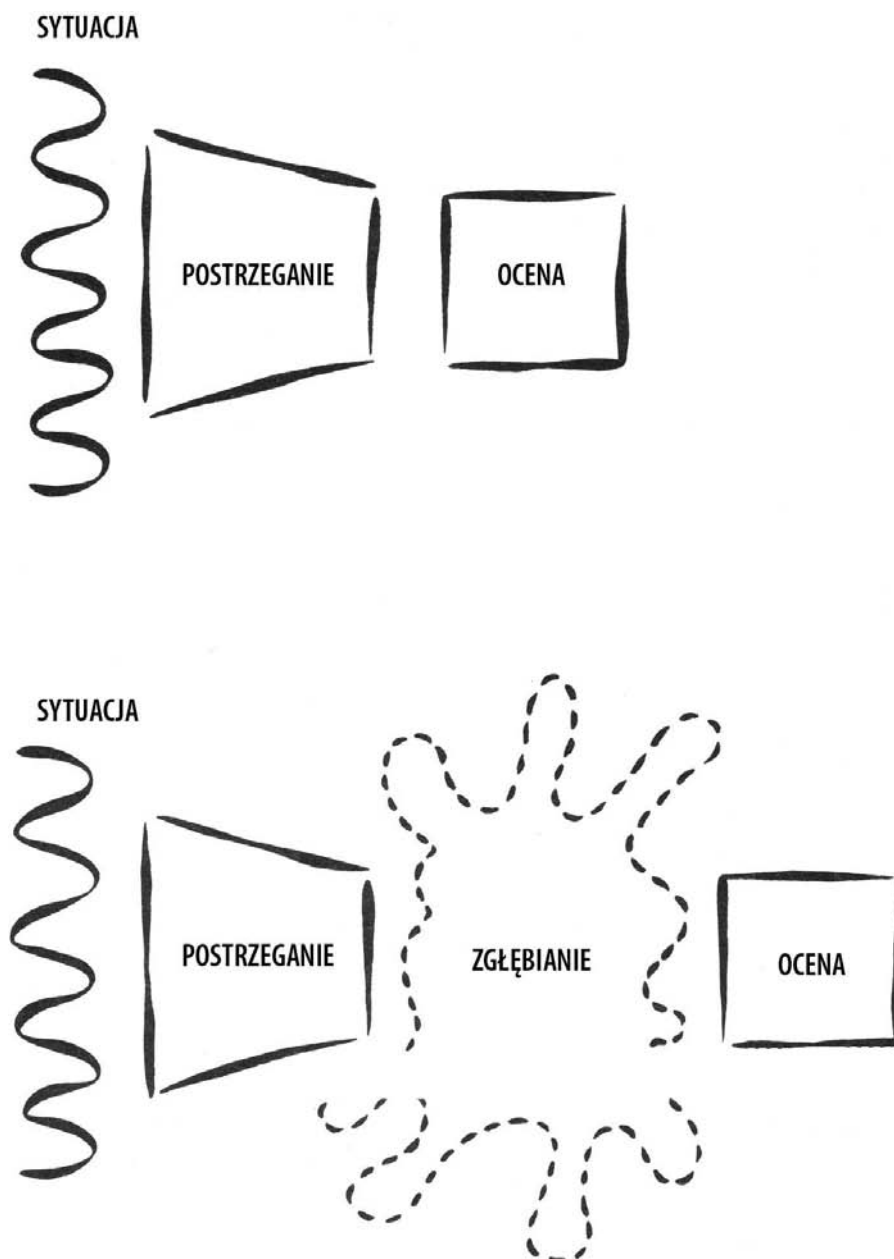
Zależność między inteligencją a myśleniem jest tymczasem podobna do zależności występującej między samochodem a jego kierowcą. Samochód o ogromnych możliwościach może być prowadzony bardzo kiepsko. Samochód o mniejszych osiągnięciach może być prowadzony bardzo dobrze. Osiągi samochodu decydują o jego potencjale, podobnie jak inteligencja decyduje o potencjale umysłu danego człowieka. Od umiejętności kierowcy zależy, w jakim stopniu potencjał samochodu zostanie wykorzystany. Wykorzystanie potencjału intelektualnego zależy natomiast od umiejętności osoby myślącej.

Często definiuję myślenie jako: „umiejętność operacyjną decydującą o tym, jaki wpływ ma inteligencja na doświadczenie”.

Wysoce inteligentni ludzie często wyrabiają sobie określone przekonanie na pewien temat i następnie korzystają ze swojego potencjału intelektualnego, by swojego stanowiska bronić. Ponieważ obrona pierwotnie przyjętej

tezy przychodzi im z łatwością, mogą nawet nie dostrzec potrzeby zastanowienia się nad danym zagadnieniem czy zapoznania się z poglądami alternatywnymi. Jest to przejaw myślenia niedoskonałego. Można upatrywać w nim elementu „pułapki inteligencji”.

Na rysunku przedstawionym poniżej mamy do czynienia z sytuacją, w której osoba myśląca rozpoznaje sytuację i natychmiast dokonuje oceny. Inna osoba rozpoznaje sytuację i rozpoczyna proces jej zgłębiania. Dopiero w dalszej kolejności przechodzi do formułowania ocen. Osoba wysoce inteligentna może bez trudu przeprowadzić proces „postrzegania” i „oceny”. Jeżeli jednak w realizowanym przez nią procesie zabraknie elementu „analizy”, będziemy mieli do czynienia z nieprawidłowym myśleniem.



Ludzie wysoce inteligentni na ogół bardzo dobrze radzą sobie z rozwiązywaniem łamigłówek i problemów, w przypadku których mają do dyspozycji wszystkie elementy układanki. Problem pojawia się wówczas, gdy zachodzi potrzeba odnalezienia pewnych brakujących elementów i oceny ich wartości.

Nie należy też zapominać o problemie ego. Ludzie bardzo inteligentni lubią mieć rację. W związku z powyższym często z dużą energią angażują się w ataki i krytykę innych osób — przecież tak łatwo jest im wykazać błędy w ich rozumowaniu. Z tego samego powodu — z obawy, że mogliby nie mieć racji — ludzie wysoce inteligentni często nie chcą podejmować ryzyka spekulacji.

Oczywiście nic nie stoi na przeszkodzie temu, by ludzie wysoce inteligentni posiadali również umiejętność doskonałego myślenia. Umiejętność ta nie pojawi się jednak automatycznie — trzeba ją rozwijać.

## BŁYSKOTLIWOŚĆ A MĄDROŚĆ

W naszych systemach wartości i programach nauczania kluczową rolę odgrywa błyskotliwość. To błyskotliwość ocenia się w łamigłówkach, testach i sprawdzianach.

Błyskotliwy młody człowiek może zarobić krocie na giełdzie, a mimo to w jego życiu osobistym może panować zupełny chaos.

Błyskotliwość to obiektyw, który ogranicza nasze pole widzenia do wąskiej przestrzeni. Mądrość natomiast pozwala nam dostrzec znacznie bogatszy obraz rzeczywistości.

Do mądrości przywiązujemy znacznie mniejszą wagę niż do błyskotliwości, żywimy bowiem przekonanie, że ta pierwsza przychodzi z wiekiem i doświadczeniem oraz że nie można się jej nauczyć. To całkowicie błędne przekonanie. Mądrości można się nauczyć. Kształtowanie mądrości jest właśnie jednym z głównych celów tej książki. Mądrość w znacznym stopniu zależy od percepcji. Istotne znaczenie ma więc kształtowanie umiejętności percepcyjnych, a nie tylko logicznego przetwarzania faktów.

## CZY MYŚLENIE MUSI BYĆ TRUDNE?

Dlaczego jest tak, że kiedy staramy się rozwijać w ludziach umiejętność myślenia, zawsze stawiamy ich przed zadaniami, które są dla nich za trudne?

Jest rzeczą oczywistą, że jeśli zadanie wymagające myślenia będzie zbyt proste — jeżeli osoba je wykonująca nie będzie musiała podjąć wysiłku i nie osiągnie poczucia satysfakcji — żadnego rezultatu nie będzie.

W zasadzie zawsze, kiedy pracujemy nad wyrobieniem w kimś określonych umiejętności (podczas nauki gry w tenisa czy jazdy na nartach, gry na instrumencie czy gotowania), korzystamy z zadań o umiarkowanym stopniu trudności. Innymi słowy, zadanie takie można z powodzeniem wykonać, trzeba jednak przy tym wykorzystać już posiadane umiejętności. W ten sposób uczący się nabywa pewności siebie i biegłości w posługiwaniu się określonymi umiejętnościami. Zadania niemal niemożliwe do wykonania pozbawiają człowieka wiary we własne możliwości. Dlatego właśnie tak wielu ludzi rezygnuje z myślenia — uznają, że jest ono nudne, ponieważ wymaga zbyt wiele wysiłków. Nie da się czerpać radości z wykonywania czynności, których nie jesteśmy w stanie z powodzeniem wykonać.

Nie jestem przekonany co do tego, że łamigłówki, zagadki czy gry matematyczne zawsze sprawdzają się w nauce myślenia. Dlatego też w tej książce prezentowane są nietrudne zadania i ćwiczenia z myślenia.

Co więcej, przekonanie jakoby zdobycie umiejętności rozwiązywania trudnych problemów było równoznaczne z automatycznym zdobyciem umiejętności rozwiązywania problemów mniej skomplikowanych, nie znajduje potwierdzenia w praktyce. Wielu ludzi z powodzeniem podejmuje bardzo ambitne wyzwania myślowe, ale ma trudności z wykonywaniem prostszych zadań.

## JAK BYĆ INTELEKTUALISTĄ?

Pierwsza zasada intelektualizmu głosi: „Jeżeli nie masz zbyt wiele do powiedzenia, postaraj się to możliwie skomplikować”. Rasowy intelektualista boi się prostoty, tak jak rolnik boi się suszy. Jeżeli dana rzecz nie jest skomplikowana, nad czym tu rozważać i o czym tu pisać?

Zdarza mi się czasem przemawiać przed publicznością złożoną z pedagogów, którzy przekazują mi mniej więcej taki komunikat: „Proszę przedstawić swoje koncepcje w sposób na tyle skomplikowany, abyśmy byli pod wrażeniem — taka teoria byłaby jednak zbyt skomplikowana, żeby można ją było stosować w praktyce”.



Każdy opis i definicję można skomplikować jeszcze bardziej. Zwykły ołówek można by podzielić na dziesięć części, a następnie każdą z nich opisywać, uwzględniając zależności pomiędzy poszczególnymi elementami. Dysponując pewną ilością konceptów, można tworzyć skrajnie skomplikowane teoretyczne choreografie. Słowami można się bawić bez końca.

Można komentować kwestię złożoności prezentowanej przez innych, a także komentarze innych komentatorów. Ten proces sam się nakręca. Nie trzeba dużo czasu, by komentarze stały się ważniejsze niż kreatywna myśl. Tak właśnie wygląda nasza koncepcja „naukowości”.

Niektórzy uważają ten proces za nieatrakcyjny i zbędny. Do tego grona zaliczają się przede wszystkim ludzie, którym zależy na praktycznych rezultatach. Zaczynają utożsamiać „intelektualizm” z „myśleniem” i w rezultacie odwracają się od myślenia. Jest to rzecz godna ubolewania.

Można być osobą myślącą, nie będąc przy tym intelektualistą. W zasadzie należałoby stwierdzić, że wielu intelektualistów wcale nie radzi sobie z myśleniem najlepiej.

## MYŚLENIE REAKTYWNE I PROAKTYWNE

W szkole najczęściej przedstawia się uczniom arkusze, podręczniki i gotowe teksty. Następnie oczekuje się od nich odpowiedniej „reakcji”. W związku z powyższym należy stwierdzić, że w szkole naucza się w zasadzie wyłącznie myślenia „reaktywnego”.

„Przedstawiam ci coś. Co o tym myślisz?”

Nie można bez przeszkód polecić uczniowi, by podjął inicjatywę i założył firmę. Nie można bez przeszkód przedstawić mu do rozwiązania prawdziwego problemu albo zlecić mu realizacji prawdziwego projektu. Czegoś takiego w szkołach się nie robi.

Faktem jest również, że takie reaktywne myślenie dobrze wpisuje się w intelektualne tradycje naukowości: jak należy zareagować na coś, co już istnieje?

Szkoła i szkolnictwo nie istnieją jednak same dla siebie. W prawdziwym życiu bardzo często zmuszeni jesteśmy działać „proaktywnie”. Musimy podejmować inicjatywę i robić coś konkretnego. Na ogół nie dysponujemy kompletną informacją, często musimy poszukiwać brakujących danych.

Nie zawsze znajdziemy je w pobliżu. Jeżeli będziemy po prostu siedzieć i czekać, nic się nie wydarzy. Łatwo jest siedzieć w restauracji i spożywać posiłek, który ktoś przed nami postawił. Pójść do sklepu po składniki (lub wyhodować je samodzielnie), a następnie ugotować z nich potrawę, to już zupełnie inna bajka.

Nie jest winą systemu szkolnictwa, że nad myśleniem proaktywnym znacznie trudniej jest zapanować niż nad myśleniem reaktywnym. Systemowi temu można natomiast postawić zarzut, że myślenie reaktywne uznaje za wystarczające.

## OPERATYWNOŚĆ

System szkolnictwa opiera się na błędnym przekonaniu, że wystarczy „wiedzieć”. Jeżeli posiada się odpowiednią wiedzę, działanie staje się rzeczą prostą i oczywistą. Jeżeli posiada się szczegółową mapę, poruszanie się po okolicy nie stanowi żadnego problemu.

W praktyce rzecz wygląda jednak zupełnie inaczej. Moje wieloletnie doświadczenia w pracy z firmami i instytucjami rządowymi dowodzą, że „działanie” wcale nie jest takie proste. Działanie wymaga naprawdę dużo myślenia. „Intuicja” czy „inicjatywa własna” już dawno przestały wystarczać.

Trzeba ustalić, jak postępować z pewnymi ludźmi. Trzeba podjąć pewne decyzje. Trzeba opracować i monitorować pewne strategie. Trzeba stworzyć i wdrożyć pewne plany. Trzeba rozwiązywać konflikty, prowadzić targi i negocjacje, zawierać ugody. Trzeba oszacowywać pewne wartości i pójść na pewne kompromisy. Wszystko to wymaga naprawdę sporo myślenia. Wszystko to wymaga wysokiej operatywności.

Narody, które zignorują kwestię operatywności, w rzeczywistości konkurencyjnej bardzo szybko znajdują się w ogonie stawki. Jeżeli natomiast chodzi o rzeczywistość indywidualną, młodzi ludzie, którzy nie wykształcą w sobie operatywności, nigdy nie wyzwolą się od szkolnych schematów.

O operatywności decyduje cały szereg czynników związanych z myśleniem, takich jak: poglądy innych osób, priorytety, cele, alternatywy, konsekwencje, spekulacje, decyzje, rozwiązywanie konfliktów czy kreatywność. W grę wchodzi tu zatem wiele czynników, które zwykle nie odgrywają większej roli w procesie standardowej analizy informacji. Mamy tu do czynienia z czynnikami myślenia „proaktywnego”, zwykle nieobecnyymi w myśleniu „reaktywnym”.

## MYŚLENIE KRYTYCZNE

W tradycji myśli zachodniej myślenie krytyczne odgrywa bardzo istotną rolę. Jest to w pewnym stopniu spuścizna po starożytnych Grekach, których podejście do myślenia powróciło do łask w okresie renesansu, w pewnym stopniu zaś skutek oddziaływania średniowiecznych myślicieli Kościoła, którzy za pomocą myśli starali się walczyć z herezją.

Myślenie krytyczne można uznać za wysoce wartościowe jedynie w dwóch rodzajach uwarunkowań społecznych. Po pierwsze, w warunkach pełnej stabilności (z którymi mieliśmy do czynienia w przypadku greckich państw-miast oraz w okresie średniowiecza) każda nowa myśl i każda ingerencja, która mogła stać się impulsem do zmian, poddawana była krytycznej ocenie. Po drugie zaś, kiedy społeczeństwo tryska konstruktywną i kreatywną energią, krytyczne myślenie pozwala oddzielić pomysły wartościowe od nieistotnych.

Niestety, żaden z tych dwóch typów uwarunkowań dzisiaj nie występuje. Odczuwamy przemożną potrzebę zmian, a jednocześnie ogromny niedobór nowych pomysłów i kreatywnej energii.

Wyobraźmy sobie zespół projektowy złożony z sześciu genialnych umysłów zdolnych do analizy krytycznej. Jego członkowie spotykają się, by znaleźć rozwiązanie problemu lokalnego zanieczyszczenia środowiska. Umysły wszystkich sześciu osób pozostają bezczynne, dopóki nie pojawi się jakiś konkretny pomysł. Problem z myśleniem krytycznym zasadza się na jego „reaktywności”. Potrzebne jest coś, co można by „podać krytyce”. Skąd jednak owo coś miałoby się wziąć? Propozycje i sugestie rodzą się w procesie myślenia, który ma charakter konstruktywny, kreatywny i twórczy.

Jeżeli nauczymy kogoś unikać wszelkich potencjalnych błędów w myśleniu, to czy ta osoba będzie w stanie sprawnie myśleć? Ależ nie. Jeżeli nauczymy kierowcę unikać wszelkich błędów, jakie można popełnić przy prowadzeniu samochodu, czy ta osoba stanie się w rezultacie doskonałym kierowcą? Nie, ponieważ skłonna będzie pozostawić samochód w garażu, by w ten sposób zminimalizować ryzyko popełnienia błędu. Unikanie błędów przy prowadzeniu pojazdu przynosi bardzo dobre rezultaty, jeżeli samochód faktycznie dokądś jedzie. Na tej samej zasadzie myślenie krytyczne jest wartościowe, jeżeli towarzyszy mu proces konstruktywny i kreatywny. Trzymanie lejców nie ma sensu, jeżeli nie ma się konia.

To bardzo istotna uwaga, trzeba bowiem mieć świadomość, że bardzo wiele szkół wychodzi z założenia, jakoby nauka myślenia krytycznego była rzeczą w zupełności wystarczającą. Założenie takie dobrze wpisuje się w system oparty na myśleniu reaktywnym, a także w tradycyjną koncepcję myślenia.

Myślenie krytyczne ma oczywiście ogromne znaczenie i odgrywa istotną rolę w procesie myślenia. Jest jednak tylko jednym z jego elementów. Stwierdzenia, jakoby jedno koło nie wystarczało samochodowi, nie można uznać za atak na wartość koła jako takiego.

Wiara w myślenie krytyczne jako w pełni wystarczające pociąga za sobą wielorakiego rodzaju ryzyko. Najwspanialsze umysły grzęzną w tego typu myśleniu, nie rozwijając przez to tak niezbędnych dla społeczeństwa zdolności myślenia kreatywnego i konstruktywnego. W szkołach nie poświęca się uwagi kwestii myślenia konstruktywnego i kreatywnego, ponieważ wszyscy wychodzą z założenia, że dotychczasowy program nauczania obejmuje już naukę „myślenia”. Krytyczne myślenie może stać się również źródłem niebezpiecznej arogancji. Myślenie wolne od błędów jest bowiem postrzegane jako w pełni poprawne, nawet jeśli opiera się na nieodpowiedniej informacji lub percepcji (do tej kwestii wrócę jeszcze w dalszej części moich rozważań). Jeżeli umiejętności krytycznego myślenia nie towarzyszy umiejętność myślenia kreatywnego i konstruktywnego, prawdopodobieństwo pojawienia się nowych pomysłów dodatkowo maleje. Krytykować jest znacznie łatwiej, niż tworzyć.

## KONTRADYKTORYJNOŚĆ

W Stanach Zjednoczonych jeden prawnik przypada na 350 mieszkańców. W Japonii jeden prawnik musi obsłużyć 9 tysięcy mieszkańców.

System kontradyktoryjny stanowi jeden z fundamentów zachodniej tradycji myślenia. Wywodzi się bezpośrednio z nawyku myślenia krytycznego i poszukiwania prawdy poprzez prowadzenie sporu.

Uważa się, że spory i debaty są najlepszą metodą prowadzenia rozważań, ponieważ w takiej sytuacji obie strony są zmotywowane do przedstawiania swoich racji. W miarę jednak jak rośnie motywacja, spada również skłonność do analizy. Czy bowiem jedna ze stron byłaby skłonna przedstawić argument, który przemawiałby na rzecz drugiej strony?

„Ja mam rację, a ty się mylisz”.

System kontradiktoryjny funkcjonuje w polityce, w prawie i (do pewnego stopnia) w nauce, a także w życiu codziennym. Tymczasem jest to system niezwykle ograniczony i pełen wad (zagadnienie to omawiam znacznie szerzej w mojej książce zatytułowanej *Wodna logika*<sup>1</sup>).

Nawyk prowadzenia sporów w taki sposób przyczynia się często do pogłębienia podziałów, radykalizacji polemiki i zaostrzenia konfliktów. Konflikty znacznie częściej wymagają podejścia „projektowego” niż przeprowadzania próby sił.

### KWESTIONOWANIE I SPRZECIW

„Dlaczego muszę wstawać rano?”

„Dlaczego muszę nosić krawat?”

„Dlaczego muszę iść do szkoły?”

Dla wielu osób nieodłącznym elementem „myślenia” jest kwestionowanie, sprzeciw i spór. Właśnie dlatego rządy, instytucje odpowiedzialne za edukację, a nawet rodzice, tak często sprzeciwiają się koncepcji nauczania myślenia w szkole. Dostrzegają oni w myśleniu źródła niekończącego się zamętu, wiecznych sprzeciwów i sporów. W istocie tak właśnie wygląda sytuacja tam, gdzie dominującą rolę odgrywała tradycyjna koncepcja myślenia w kategoriach sprzeciwu.

Obecnie jednak wiele kultur i ideologii (katolicyzm, protestantyzm, marksizm, islamizm, kultura chińska itd.) odwołuje się do założeń programu CoRT. Program CoRT koncentruje się na myśleniu konstruktywnym, znacząco różnym od myślenia w kategoriach kwestionowania i sprzeciwu. Należałoby wręcz stwierdzić, że w opinii wielu rządów nauczanie myślenia konstruktywnego jest najlepszą formą ochrony przed myśleniem w kategoriach blankietowego sprzeciwu, będącego jedynym narzędziem dostępnym dla aktywnych umysłowo młodych ludzi, których nie nauczono myślenia.

Kwestionowanie to proces myślowy zbliżony do myślenia krytycznego i myślenia kontradiktoryjnego. Dość powszechne wydaje się przekonanie, że sam sprzeciw lub próba zakwestionowania czegoś wystarczą, by skłonić drugą stronę (lub przedstawicieli władz) do „uporządkowania sytuacji”.

---

<sup>1</sup> Edward de Bono, *Wodna logika. Wyplyń na szerokie wody kreatywności*, Sensus, Gliwice 2010. — *przyj. tłum.*

Takie podejście prezentuje dziecko, które oczekuje od swoich rodziców, że oni właśnie zajmą się uporządkowaniem sytuacji.

W pewnych okolicznościach sprzeciw odgrywa bardzo istotną rolę i pozwala bardzo wiele osiągnąć. Przykładem niech będą choćby wysiłki na rzecz ochrony środowiska, moratorium na polowanie na wieloryby, prawa kobiet, prawa mniejszości czy poprawa bezpieczeństwa samochodów. Sprzeciw odgrywa istotną rolę w eliminowaniu przejawów niesprawiedliwości i podnoszeniu świadomości społecznej w danej kwestii. Jeśli w ten sposób można wyeliminować błędy, protest często okazuje się formą wystarczającą. Jeżeli natomiast konieczne jest myślenie kreatywne i konstruktywne, sam protest z pewnością nie wystarczy.

Warto też wspomnieć o pozytywnej formie kwestionowania — bez kwestionowania nigdy nie wyzwolilibyśmy się od przestarzałych koncepcji i nie zaczęlibyśmy opracowywać nowych. Kwestionowanie pozytywne jest elementem procesu myślenia kreatywnego.

Kwestionowanie negatywne polega na podważaniu słuszności istniejącego pomysłu i zmuszaniu drugiej strony do obrony swojej koncepcji lub jej modyfikacji.

Kwestionowanie pozytywne zakłada uznanie wartości istniejącego pomysłu, a następnie opracowanie nowej koncepcji, która mogłaby funkcjonować obok starej. Później podejmuje się poszukiwania wartości i korzyści związanych z realizacją nowego pomysłu.

Wszystkie tradycyjne rewolucje miały charakter negatywny: należało wskazać wroga i podjąć walkę w celu jego pokonania. Najwyższy czas zacząć opracowywać projekty pozytywnych rewolucji, w których nie ma wrogów i w których celem działania jest poprawa sytuacji.

## PRAGNIENIE, BY MIEĆ RACJĘ

Kiedy rozwiązujemy zadanie matematyczne, w momencie ustalenia rozwiązania przestajemy myśleć. Nie ma nic bardziej poprawnego niż poprawna odpowiedź. W życiu jest jednak inaczej. Nawet po uzyskaniu „poprawnej” odpowiedzi można myśleć dalej. Myślmy dalej, ponieważ na ogół istnieją jeszcze inne rozwiązania, lepsze od tego, które udało nam się opracować (pociągające za sobą mniejsze koszty, powodujące mniejsze zanieczyszczenie, bardziej wartościowe, gwarantujące większą przewagę konkurencyjną itd.).

Ze względu na własne ego bardzo zależy nam na tym, by mieć rację. Na tym właśnie opiera się spór i system kontradyktoryjny właściwy kulturze Zachodu. Ego nie pozwala nam przyznać się do błędu. Skutek jest taki, że w naszym myśleniu jesteśmy często agresywni i defensywni, rzadko natomiast konstruktywni.

Teoretycznie przegrany spór powinien być dla nas powodem do radości. W takiej sytuacji bowiem zyskujemy coś, czego nie posiadaliśmy na początku.

Podczas zebrań biznesowych ludziom zależy przede wszystkim na tym, by to ich pomysły znajdowały poparcie — bez względu na to, czy faktycznie są to pomysły najlepsze. Ogromną rolę odgrywa tu właśnie ego. W związku z powyższym istotnym elementem procesu nauki myślenia jest wypracowywanie umiejętności myślenia w oderwaniu od ego. Na łamach tej książki przedstawię różne techniki (np. technikę sześciu kapeluszy), które pozwalają ten efekt osiągnąć.

## ANALIZA I PROJEKT

Analiza jest tak istotnym elementem naszej tradycji myślenia, że w zasadzie cała koncepcja szkolnictwa wyższego opiera się na dążeniu do rozwijania umiejętności analitycznych.

Nikt nie neguje faktu, że analiza jest istotnym elementem procesu myślenia. To właśnie dzięki niej jesteśmy w stanie rozkładać skomplikowane sytuacje na mniejsze elementy, z którymi łatwiej jest nam się uporać. To dzięki analizie jesteśmy w stanie znaleźć przyczynę danego problemu, a następnie zacząć szukać sposobów na jej usunięcie.

Mamy tu jednak do czynienia z taką samą sytuacją jak w przypadku myślenia krytycznego — nie chodzi o to, czy analiza ma jakąś wartość, lecz o to, czy jest środkiem wystarczającym. Załóżmy, że mamy samochód wyposażony w dwa koła. Oba koła są naprawdę fantastyczne, nie wystarczą jednak do tego, by samochód jeździł.

Załóżmy, że ktoś usiadł na pewnym ostrym przedmiocie. Szybka analiza pozwoli mu zidentyfikować przyczynę odczuwanego dyskomfortu i rozwiązać zaistniały problem. Wiele problemów rozwiązuje się właśnie na drodze znajdowania przyczyny i eliminowania jej. Nie można jednak zapominać o licznej grupie problemów, których przyczyny nie potrafimy wskazać. A przecież możemy mieć również do czynienia z większą liczbą przyczyn wzajemnie ze sobą powiązanych. Na koniec warto również wspomnieć o takich

przyczynach, z którymi nic nie jesteśmy w stanie zrobić (np. ludzka chciwość).

Właśnie dlatego tak marnie idzie nam rozwiązywanie problemów takich jak narkomania, zadłużenie trzeciego świata, zanieczyszczenie środowiska naturalnego czy natężenie ruchu drogowego. W przypadku tego typu problemów analiza nie wystarczy. Mimo to ludzi pracujących w rządzie, a także w różnych innych instytucjach i organizacjach, których zadaniem jest rozwiązywanie problemów, szkoli się właśnie w zakresie myślenia analitycznego.

Można wskazać liczne przykłady problemów, które oprócz myślenia analitycznego wymagają również „projektu”. To właśnie projektowanie umożliwia nam opracowywanie rozwiązań. Dzięki myśleniu projektowemu możemy składać pojedyncze elementy w jedną całość i osiągać zamierzone rezultaty. Nie chodzi zatem o usunięcie przyczyny problemu, lecz o znalezienie jego rozwiązania.

Niestety w szkolnictwie bardzo mało uwagi poświęca się kwestii myślenia projektowego, a także myślenia kreatywnego i konstruktywnego. Metoda projektowania automatycznie utożsamiana jest z takimi dziedzinami jak architektura, grafika czy moda. Powinniśmy jednak pamiętać, że projektowanie jest podstawową i bardzo ważną składową myślenia — jest co najmniej równie ważne jak myślenie analityczne. To właśnie projektowanie obejmuje wszystkie te aspekty myślenia, które pozwalają poskładać pojedyncze elementy i osiągnąć zamierzony efekt.

Tradycje zachodniej myśli akademickiej koncentrują się wokół myślenia reaktywnego, analizy, myślenia krytycznego, sporu i naukowości, w związku z czym inne fundamentalne aspekty myślenia — na przykład myślenie projektowe — są praktycznie zupełnie ignorowane.

## MYŚLENIE KREATYWNE

Z matematycznego punktu widzenia kreatywność jest absolutnie niezbędnym elementem każdego samoorganizującego się systemu. Wszystkie dowody wskazują na to, że mózg ludzki funkcjonuje jak samoorganizująca się sieć neuronów. Skoro myślenie kreatywne jest w sposób oczywisty kluczowym elementem myślenia w ogóle (pomaga osiągać lepsze wyniki, projektować, rozwiązywać problemy, wprowadzać zmiany, generować nowe pomysły), dlaczego wcześniej nie poświęciliśmy mu większej uwagi?



Zagadnienie myślenia kreatywnego ignorowaliśmy z dwóch powodów. Po pierwsze, wychodziliśmy z założenia, że nic nie jesteśmy w stanie z tym zrobić. Do myślenia kreatywnego podchodziliśmy jak do mistycznego daru, który jedni otrzymali, a inni nie. Sądziliśmy, że w naszej mocy leży jedynie wspieranie umiejętności myślenia kreatywnego w tych jednostkach, które nią dysponują.

Drugi powód, dla którego zignorowaliśmy myślenie kreatywne, jest jeszcze bardziej interesujący. Każdy wartościowy pomysł kreatywny musi po fakcie (gdy ktoś już na niego wpadnie) zostać uznany za logiczny. Gdyby taki pomysł nie został uznany za logiczny, nigdy nie zostałby potraktowany jako wartościowy. Można zatem powiedzieć, że doceniamy tylko te kreatywne pomysły, które po fakcie wydają nam się logiczne. Pozostałe pomysły zaliczane są do kategorii szalonych. Niektóre z nich możemy ponownie zweryfikować nieco później, inne natomiast na zawsze pozostają w sferze pomysłów szalonych.

Uznając po fakcie dany pomysł kreatywny za logiczny, wychodziliśmy jakby z założenia, że można było do niego dojść również metodami myślenia logicznego. Kreatywne myślenie nie jest zatem potrzebne — potrzeba nam po prostu lepszej logiki.

Tego rodzaju założenie jest całkowicie błędne. Dopiero w ostatnich latach udało nam się ustalić (nam, czyli bardzo nielicznym ludziom zajmującym się tą problematyką), że w samoorganizujących się systemach informacji pomysł, który po fakcie wydaje się logiczny, wcześniej może być całkowicie niedostrzegalny. Zjawisko to jest rezultatem istnienia asymetrycznego charakteru schematów (inną konsekwencją asymetrycznego charakteru schematów jest poczucie humoru).

Do tej pory nie zdawaliśmy sobie z tego sprawy, ponieważ tradycyjne systemy myślenia były systemami informacji porządkowanych od zewnątrz (a więc poszczególne symbole porządkowane były zgodnie z regułami logicznego myślenia).

Co ciekawe, dotychczasowi zwolennicy kreatywności również się mylili, choć ich błąd polegał na czymś innym. Wierzyli oni, że każdy człowiek rodzi się z darem kreatywnego myślenia, jednak u niektórych jest on bardziej stłamszony niż u innych. Ograniczenie to miało być skutkiem dążenia do przedstawiania w szkole odpowiedzi „jedynie słusznych”. Źródłem tego ograniczenia miał być również strach przed popełnieniem błędu oraz obawa przed narażeniem się na śmieszność w życiu zawodowym.

A zatem gdyby udało nam się wyzwolić ludzi od tych ograniczeń, rozbudzilibyśmy w nich ich naturalną kreatywność. Właśnie w tym celu organizuje się burze mózgow i tym podobne ćwiczenia — aby uwolnić ludzi od wewnętrznych ograniczeń.

Problem polega na tym, że kreatywność nie jest naturalnym atrybutem ludzkiego mózgu. Funkcjonowanie mózgu opiera się na porządkowaniu gromadzonych doświadczeń w schematy, które są następnie wykorzystywane przy myśleniu. Uwalnianie ludzi od wewnętrznych ograniczeń spowoduje jedynie nieznaczny wzrost ich kreatywności (będzie ona mniej stłamszona).

Jeśli chcemy rozwijać kreatywność, musimy opracowywać określone techniki myślenia. Techniki te stanowią jeden z elementów koncepcji nazwanej przeze mnie „myśleniem lateralnym”, która zostanie opisana w dalszej części moich rozważań. Techniki te nie są technikami naturalnymi i wykorzystują metody prowokacji, które wydają się wybitnie nielogiczne. Prawda jest jednak taka, że z punktu widzenia funkcjonowania systemu schematów są one jak najbardziej logiczne.

Kreatywność nie musi pozostawać mistycznym darem. Istnieją konkretne techniki kreatywnego myślenia, których część zostanie w tej książce opisana. Opowiem również o tym, w jaki sposób myślenie lateralne przyczyniło się do uratowania idei igrzysk olimpijskich, która w 1984 roku była bliska wygaśnięcia.

## LOGIKA I PERCEPCJA

Powszechnie wiadomo, że logika jest podstawą myślenia. Czy jednak na pewno?

Błędna logika to błędne myślenie — co do tego nie ma najmniejszych wątpliwości. Czy zatem dobra logika to dobre myślenie? Tutaj niestety ta sama reguła już się nie sprawdza. Nawet początkujący logik ma świadomość, że każdy wywód logiczny opiera się na założeniach początkowych, które ostatecznie determinują jego jakość. Wszyscy logicy się tego uczą, wielu jednak bardzo szybko o tym zapomina.

Nasz komputer zмага się z jakimś błędem. Jakichkolwiek danych byśmy mu nie wprowadzili, zawsze zwraca nam jakieś bzdury. W końcu błąd zostaje wyeliminowany i komputer zaczyna działać poprawnie. Po wprowadzeniu

dobrych danych otrzymujemy dobre odpowiedzi, jednak wprowadzenie niewłaściwych danych skutkuje otrzymaniem niepoprawnych odpowiedzi (choć nie zawsze będziemy zdawać sobie z tego sprawę). Dokładnie w ten sam sposób funkcjonuje logika. Myślenie logiczne służy do przetwarzania pozyskanych informacji i naszych spostrzeżeń. Powinniśmy zatem jak najszybciej wychwytywać przypadki błędnych wywodów logicznych i z dużą ostrożnością przyjmować wnioski z tych wywodów logicznych, które wydają nam się słuszne — musimy pamiętać, że nasze pierwotne spostrzeżenia mogą być niesłuszne.

Powiedziałbym, że około 85 procent zwykłego myślenia jest kwestią percepcji. Większość błędów w myśleniu to w rzeczywistości błędy percepcyjne (np. ograniczony ogląd sytuacji), a nie błędy logiczne. Podstawą mądrości jest percepcja. Logika odgrywa bardzo dużą rolę przy rozpatrywaniu kwestii technicznych, w szczególności w systemach zamkniętych, takich jak matematyka.

Zważywszy, że percepcja jest tak ważnym elementem myślenia, zupełnie zaskakujące wydaje się to, jak uparcie trwamy w przekonaniu co do tego, że to logika jest podstawą myślenia. Wszystko to bierze się z naszych nawyków myślenia reaktywnego. Przedstawiamy uczniom materiał składający się z gotowych spostrzeżeń i informacji, a następnie oczekujemy od nich pewnej reakcji. Nie ulega wątpliwości, że w obliczu pewnych określonych spostrzeżeń uczniowie będą posługiwać się logiką. W prawdziwym życiu musimy jednak samodzielnie kształtować ocenę swoich spostrzeżeń.

Należy podkreślić, że tak percepcja, jak i logika są niezwykle istotne — podobnie jak dla samochodu ważne są i koła, i silnik. Gdybym jednak miał dokonać wyboru, wskazałbym na percepcję, ponieważ moim zdaniem większość zwykłego myślenia w dużej mierze opiera się na percepcji. Umiejętne posługiwanie się percepcją może przynosić bardzo istotne korzyści (wątek ten rozwinę w dalszej części moich rozważań), natomiast nawet umiejętna logika w połączeniu z brakiem odpowiednich zdolności percepcyjnych może sprowadzić na człowieka nie lada niebezpieczeństwo.

W praktyce logika i percepcja są silnie ze sobą powiązane.

W niniejszej książce kładę nacisk na percepcję, ponieważ to ona jest podstawą mądrości. Wychodzę ponadto z założenia, że jest ona najczęściej lekceważonym aspektem procesu myślenia.

## EMOCJE, UCZUCIA I INTUICJA

Wbrew temu, co się powszechnie uważa, emocje, uczucia i intuicja odgrywają niezwykle istotną rolę w procesie myślenia.

Celem myślenia jest takie uporządkowanie świata (w naszych głowach), abyśmy mogli skutecznie wykorzystywać odczuwane emocje. Przecież to właśnie emocje leżą u podstaw naszych decyzji i wyborów.

Najważniejsze pytanie brzmi zatem: kiedy odwołujemy się do emocji i uczuć?

Niektórzy ludzie uważają, że intuicja jest jedynym dobrym przewodnikiem w życiu. Tacy ludzie sceptycznie podchodzą do logicznego myślenia i zabaw słownych, wychodząc z założenia, że logika pozwala dowieść praktycznie wszystkiego (co w przypadku odpowiedniego doboru spostrzeżeń i wartości jest prawdą). Dla tego rodzaju ludzi silne uczucie staje się swego rodzaju wyrocznią. Jest to podejście niebezpieczne, ponieważ silne uczucie może być złe lub niesłuszne. Wiele nieludzkich zachowań człowieka wobec innego człowieka miało w historii związek z chwilowym doświadczaniem niezwykle silnych uczuć.

Jeśli będziemy natomiast formułować własne spostrzeżenia — nie wyłączając alternatywnych punktów widzenia danej sytuacji — a następnie kierować się wyznawanymi wartościami i naszymi uczuciami, uzyskiwane rezultaty powinny być znacznie lepsze.

Logika i twarde argumenty, w przeciwieństwie do percepcji, nie są w stanie zmienić uczuć. Załóżmy, że spotykamy na wakacjach obcą osobę, która okazuje się bardzo pomocna. Następnie ktoś nam sugeruje, że osoba ta może być oszustem. To nowe spojrzenie na tę osobę może spowodować, że nasze uczucia względem niej ulegną zmianie.

Zamiast eliminować uczucia, jak to ma miejsce w przypadku większości form nauki myślenia — powinniśmy poszukiwać sposobów odpowiedniego uwzględniania emocji i uczuć w naszych procesach myślowych. W niniejszej książce opiszę takie właśnie sposoby, np. posługiwanie się „czerwonym kapeluszem”, stanowiącym element techniki sześciu myślowych kapeluszy.

Intuicja odgrywa bardzo ważną rolę w myśleniu. Nie można jednak siedzieć z założonymi rękami i powstrzymywać się od myślenia, wychodząc z założenia, że intuicja jest dobra na wszystko. Intuicja czasami podpowiada

nam naprawdę złe rozwiązania, np. w kwestiach związanych z rachunkiem prawdopodobieństwa. Podobnie jak emocje i uczucia, intuicja ma swoje miejsce w procesie myślenia.

Młodzi ludzie pozostają najprawdopodobniej pod wpływem dwóch ważnych czynników. Pierwszym z nich jest presja rówieśnicza, która kształtuje ich percepcję oraz wyznawane wartości. Jeśli młody człowiek nie jest w stanie myśleć samodzielnie, pozostaje mu jedynie podążać w kierunku wyznaczonym przez grupę (czasami będzie to oznaczać na przykład przyjmowanie narkotyków).

Drugim czynnikiem o ogromnym oddziaływaniu jest muzyka młodzieżowa, która nawiązuje do sprzecznych emocji związanych z okresem dojrzewania. Umysły młodych ludzi przypominają nieco łany smaganej wiatrem pszenicy — nieustannie poddawane są oddziaływaniu rozmaitych utworów opartych na schemacie „kocha – nie kocha”. Muzyka pop jest naprawdę potężnym medium, które może być źródłem wartości, przemyśleń i bodźców skłaniających do myślenia, jednak w ogólnym rozrachunku stanowi pożywkę dla cierpiętniczych uczuć, które raczej nie pomagają w samodzielnym myśleniu.

## PODSUMOWANIE

W tym rozdziale starałem się obalić kilka podstawowych mitów dotyczących myślenia. Potrzebujemy informacji, podobnie jak potrzebujemy myślenia. Myślenie to nie tylko błyskotliwość i umiejętność rozwiązywania skomplikowanych problemów. Od błyskotliwości bowiem ważniejsza jest mądrość.

W ujęciu tradycyjnym myślenie opiera się na krytyce, sporze, analizie i logicznym rozumowaniu. Nie ulega wątpliwości, że są to bardzo ważne aspekty myślenia. Mam nadzieję, że żadne z moich stwierdzeń zawartych w tej książce nie zostanie odebrane jako próba forsowania poglądu przeciwnego. Chciałbym jednak zaznaczyć, że są to jedynie wybrane aspekty myślenia i z całą pewnością nie stanowią o całości tego procesu. Oprócz myślenia krytycznego potrzebujemy również myślenia konstruktywnego i kreatywnego. Oprócz samego sporu potrzebne jest nam również głębsze poznanie danego zagadnienia. Oprócz umiejętności analizowania potrzebujemy jeszcze umiejętności projektowania, a logika musi iść w parze z percepcją.

Do tej pory koncentrowaliśmy się głównie na myśleniu reaktywnym — reagowaliśmy na to, co znajdowało się przed nami. Myślenie ma jednak również i drugie oblicze. Chodzi o myślenie proaktywne, związane z podejmowaniem inicjatywy i działania. W tym przypadku liczyć się będzie „operatywność”, czyli zdolność do działania. Potrzebujemy myślenia konstruktywnego, kreatywnego i twórczego.

Myślenie ma wiele aspektów o charakterze negatywnym: wyzwanie, atak, krytyka, spór, wytykanie błędów itp. Czy to naprawdę jedyny sposób postępowania? Czy nie da się osiągnąć podobnych wyników bardziej konstruktywnymi sposobami? Jestem przekonany, że jest to możliwe.

Myślenie kreatywne jest bardzo istotne. Dziś zaczynamy już rozumieć, w jaki sposób można świadomie posługiwać się myśleniem kreatywnym, zamiast siedzieć z założonymi rękami i czekać na przyływ weny.

Kluczową rolę w procesie myślenia odgrywają emocje i uczucia. Zamiast uczyć się je eliminować, powinniśmy starać się je w odpowiedni sposób w odpowiednich momentach wykorzystywać.

Ostatnim elementem procesu myślenia jest inteligencja, będąca źródłem potencjału. Jeśli chcemy ten potencjał w pełni wykorzystać, musimy wykształcić w sobie umiejętności związane z myśleniem — bez nich bowiem potencjał ten na zawsze pozostanie uśpiony.