**Эдвард де Боно. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач**

Не все задачи, которые ставит перед нами жизнь, могут быть решены при помощи логики. Иногда привитый нам в детстве навык мыслить последовательно оказывается бесполезен, потому что требуется задействовать иной тип мышления — творческий, или латеральный. Использование ментальных техник Эдварда де Боно — всемирно известного разработчика и популяризатора методики латерального мышления — эффективно в бизнесе, творчестве, личной жизни. Автор раскрывает множество секретов техники латерального мышления, показывая на конкретных примерах, как именно оно работает (см. также [Эдвард де Боно. Латеральное мышление](http://baguzin.ru/wp/?p=12237)).

Эдвард де Боно. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач. – М.: [Альпина Паблишер](http://www.alpinabook.ru/catalog/CreativityAndCreation/2403621/?av=1), 2015. – 172 с.



**Глава 1. ЧЕРНЫЙ КАМЕНЬ**

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

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

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

Ответ в конце заметки.

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

Нет ничего плохого в том, чтобы дать рациональное объяснение решению, найденному посредством латерального мышления. Опасность кроется в другом — в выводе, что раз вертикальный путь к решению задачи можно проследить ретроспективно, то вертикальное мышление позволяет решать любые задачи с той же легкостью, что и латеральное.

Некоторые до такой степени увлекаются идеей латерального мышления, что пытаются использовать его вместо вертикального в любых ситуациях. Гораздо большее количество людей вообще отвергает латеральное мышление и настаивает на том, что вертикального мышления более чем достаточно. в действительности эти два типа мышления комплементарны — то есть не исключают, а дополняют друг друга.

Функциональная организация мозга, являющегося по своей природе оптимизирующей системой, заставляет его интерпретировать любую ситуацию наиболее вероятным образом. Вертикальное мышление ориентировано на высокие вероятности. Без такого «высоковероятностного» мышления повседневная жизнь была бы невозможной. Любое ощущение или действие пришлось бы рассматривать и анализировать самым тщательным образом — ничто нельзя было бы принять на веру.

Латеральное оперирует малыми вероятностями. Поскольку латеральное мышление нацелено на поиск новых идей, возникает искушение отождествить его с творческим. в действительности последнее — это особая разновидность латерального мышления, охват которого гораздо шире. Порой плоды латерального мышления действительно являются гениальными творениями, но бывает и так, что они представляют собой просто новый взгляд на вещи и, следовательно, далеко не так значительны, как подлинное творчество. Чтобы творческое мышление проявило себя, часто нужен особый талант, тогда как латеральное мышление доступно каждому, кто заинтересован в получении новых идей.

**Глава 2. НОВАЯ ИДЕЯ**

К нашему великому сожалению, новые идеи не являются прерогативой тех, кто длительное время занят их поисками и развитием. Чарльз Дарвин потратил на разработку теории эволюции более 20 лет, когда в один из дней его попросили прочесть статью некоего молодого биолога Альфреда Рассела Уоллеса. Статья содержала четкое изложение теории эволюции жизни через выживание наиболее приспособленных. Похоже, что Уоллес разработал эту теорию в течение одной недели, когда, находясь в Восточной Индии, слег с малярийной лихорадкой.

Появлению новой идеи не обязательно предшествуют годы работы в соответствующей области, поскольку неудовлетворенность прежней идеей может возникнуть гораздо быстрее. Более того, годы такой работы могут затруднить рождение новых идей, поскольку со временем полезность старых идей (если они вообще были хоть как-то полезны) может возрастать. Мир науки полон усердно работающих ученых, не испытывающих недостатка ни в скрупулезности, ни в логичности подходов, — и тем не менее новые идеи могут без конца обходить их стороной.

Особенно много новых идей возникает тогда, когда новая информация, собранная путем наблюдения или эксперимента, приводит к переоценке старых идей. Казалось бы, получение новой информации должно стать самым верным ключом к свежим идеям, однако этот путь ненадежен, ибо большая часть полученных сведений трактуется в рамках старой теории и подгоняется так, чтобы подкреплять ее. Многие склонны считать, что живучесть теорий Фрейда в какой-то степени объясняется их способностью подстроиться под любые экспериментальные свидетельства, направленные на их опровержение.

Новая информация может привести к свежим идеям, однако свежие идеи с тем же успехом могут возникнуть и вовсе без нее. Сплошь и рядом бывает так, что человек окидывает взглядом всю уже накопленную информацию и предлагает заслуживающий самого пристального внимания новый способ свести ее воедино. Превосходным примером такого рода может послужить, конечно же, создание теории относительности. Эйнштейн не ставил экспериментов и не собирал никакой новой информации. Единственное, что он предложил, — свежий взгляд на информацию, которая была доступна всем и каждому.

**Глава 3. ГОСПОДСТВУЮЩАЯ ИДЕЯ**

Есть два противоположных метода усовершенствования какого-либо процесса. Первый сводится к попыткам непосредственно улучшить сам процесс, в то время как второй предполагает выявление, а затем устранение тех факторов, которые препятствуют процессу.

Необходимость в латеральном мышлении вызвана ограничениями мышления вертикального. Сами понятия «латеральное» и «вертикальное» можно пояснить следующей аналогией. Невозможно вырыть яму в другом месте, продолжая углублять старую. Вертикальное мышление — это углубление той же ямы; латеральное — попытка копать в разных местах. Перескакивание с одной ямы на другую — явление весьма редкое, поскольку система образования достаточно эффективна, а образовательный процесс нацелен на то, чтобы привить юношам уважение к тем ямам, которые вырыли для них старшие. Кроме того, образованию нет дела до прогресса: его цель — открыть как можно более широкому кругу доступ к знаниям, которые представляются полезными. Иначе говоря, цель образования — информирование, а не творчество.

Вначале принять старые ямы, чтобы потом их отвергнуть и начать рыть новые, гораздо труднее, чем, вообще ничего не зная о ямах, чувствовать себя свободным рыть их где угодно. Идея отказаться от ямы, уже имеющей изрядные размеры, не имея при этом ни малейшего представления о том, где следует копать новую, выглядит неоправданной и предъявляет слишком высокие требования к практичной человеческой натуре.

Каким образом можно избежать влияния господствующих идей? Следует тщательно выделить, точно определить и даже записать идею, которая кажется господствующей в данной ситуации. Второй способ – принять господствующую идею, а затем постепенно искажать ее до тех пор, пока она в конце концов не утратит свою целостность и не рухнет.

Первый принцип латерального мышления: господствующая идея может оказаться не столько удобством, сколько препятствием.

**Глава 4. TОБРАЗНЫЙ ЭЛЕМЕНТ**

Часть мира, которая образует непосредственное окружение человека, можно назвать ситуацией. Посмотрев на это несколько иначе, мы можем сказать, что ситуация — это все, что было непосредственно доступно нашему вниманию. В любой произвольно взятый момент времени внимание может быть направлено только на какую-то часть ситуации. Результатом такого внимания является восприятие.

На рис. 1 приведена простая, зрительно воспринимаемая ситуация, изображенная черным цветом на белом фоне. Для ее описания недостаточно одного слова, как это имеет место в случае квадрата, шестиугольника или креста. Требуется описать ее человеку, который ее не видит.



Рис. 1. Исходная фигура, требующая описания

На рис. 2 показан один из способов деления фигуры, представленной на рис. 1. Вот как может выглядеть описание, основанное на таком делении:

1. два параллельных бруска, разделенные двумя более короткими перекладинами, чуть отстоящими от концов брусков;
2. горизонтальная балка, удерживаемая на другой такой же горизонтальной балке двумя вертикальными стойками;
3. прямоугольник, у которого две короткие стороны слегка сдвинуты к центру.



Рис. 2. Одно из возможных делений исходной фигуры, предпринятое для облегчения ее описания

На рис. 3 показаны четыре различные фигуры. Они довольно просты, но все же не настолько, чтобы их можно было описать одним словом. Эти фигуры весьма различны, но за ними может скрываться одна и та же знакомая нам фигура. Фигура на рис. 4 сама подсказывает естественные линии деления на более мелкие элементы: можно отделить Т-образный элемент верхней части, а основание в свою очередь разбить на два других Т-образных элемента.



Рис. 3–6. Четыре фигуры

Если теперь фигуру на рис. 3 рассмотреть в контексте того, что было проделано с фигурой на рис. 4, станет ясно, что и здесь в качестве единицы деления может быть использован тот же Т-образный элемент. В таких особых условиях привычность Т-образного элемента растет — и возникает желание описать с его помощью фигуры, показанные на рис. 5 и 6. В то время как фигуры, изображенные на рис. 3 и 4, распадаются на Т-образные части естественным образом, о фигурах, показанных на рис. 5 и 6, этого не скажешь. Если бы мы начали анализ с рис. 6, то вполне возможно, что Т-образный элемент никогда не превратился бы в настолько знакомую нам фигуру.

На рис. 7–10 показано деление каждой представленной выше фигуры на ряд простых Т-образных элементов. Источником появления новой знакомой фигуры в приведенном выше рассуждении стало непосредственное восприятие, а не объяснение через уже известные фигуры. Такое восприятие, если оно имело место, становится отправной точкой для дальнейшего роста арсенала знакомых фигур. Однако, каким бы удобным ни было деление фигур на Т-образные элементы, нельзя утверждать, что они были составлены из таких Т-образных частей изначально.



Рис. 7–10. Разбиение фигур на Т-образные элементы

Исходную фигуру тоже можно представить с помощью Т-образных элементов (рис. 11 и 12). Трактовка фигуры, показанная на рис. 16, ведет нас к еще одному важному выводу. Если бы нам представили исходную фигуру, воспроизведенную на рис. 15, только после того, как Т-образный элемент стал для нас привычным, мы не задумываясь разделили бы ее на такие элементы. Мы бы не стали рассматривать другие способы деления и, возможно, даже сопротивлялись бы их появлению. Очень легко забыть о том, что, сколь бы адекватным ни было деление на Т-образные элементы, оно произвольно и зависит от человека, а потому не может исключать другие способы описания (или объяснения), которые могут оказаться даже более полезными.



Рис. 11–12. Новое разбиение фигуры с рис. 1

С ростом известности Т-образного элемента крепнет искушение рассматривать деление на такие элементы как более обоснованное по сравнению с любым другим. При каждом новом удачном использовании Т-образного элемента его позиции становятся все сильнее. Отказаться от знакомых фигур, неоднократно доказавших свою полезность, — всегда непростая задача. Наша привязанность к этим фигурам очень сильна. Трудно помнить о произвольной природе фигуры, поскольку теперь нам кажется, что мы ее открыли, а не просто придумали для упрощения описания.

**Глава 5. ПОИСК**

Основные принципы латерального мышления можно отнести к четырем очень общим, но отнюдь не единственным возможным рубрикам:

* выявление господствующих, или поляризующих, идей;
* поиск различных подходов к ситуации;
* ослабление жесткого контроля вертикального мышления;
* использование случая.

В истории с камешками задача выглядела совершенно неразрешимой при одном подходе и оказалась поразительно легкой, едва мы сменили ракурс. Требовалось лишь переключить внимание с камешка, который нужно извлечь из сумки, на камешек, оставшийся там.

Когда [Эдвард Дженнер](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D1%80%2C_%D0%AD%D0%B4%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4) переключился с вопроса о том, почему люди заболевают оспой, на вопрос о том, почему доярки этому заболеванию не подвержены, было совершено одно из самых поразительных открытий в области медицины. Выяснилось, что человек, переболевший безвредной коровьей оспой, приобретает иммунитет к обычной оспе. Так началась вакцинация от оспы, положившая конец разгулу этого смертельно опасного заболевания.

В одной из историй о приключениях Шерлока Холмса его помощник доктор Ватсон высказывает мнение, что собака не имеет отношения к делу, поскольку никак себя не проявила. Шерлок Холмс занимает противоположную позицию и утверждает, что отсутствие признаков действия собаки — само по себе крайне важный факт, ибо было бы более естественным, если бы собака оставила следы своих действий.

Прекрасным примером может служить известная задача о двух одинаковых стаканах, в один из которых налито вино, а в другой — такое же количество воды. Из стакана с вином набирают ложку вина и выливают в стакан с водой, затем ложку смеси переливают из стакана с водой в стакан с вином. Затем эти действия повторяют еще раз. Задача состоит в том, чтобы определить, чего больше: воды в стакане с вином или вина в стакане с водой.

Если эту задачу решать поэтапно от начала к концу процесса, введя обозначения для объемов ложки и стакана и рассчитывая концентрации на каждом шаге, она будет крайне утомительной. Однако если изменить точку зрения и пристально изучить конечное состояние, а не путь к нему, то решение окажется очень простым. Поскольку из каждого стакана взяли две ложки жидкости и в каждый стакан вернули столько же, то количество жидкости в стаканах к концу опыта должно быть таким же, как вначале. Следовательно, то количество вина, которое попало в стакан с водой, заменило собой ровно такое же количество воды, и то же самое произошло с водой в том стакане, где было вино.

Наличие слов и названий фиксирует угол зрения на конкретную ситуацию. Пластичность латерального мышления, которое непрерывно вычленяет, раскладывает и перестраивает части ситуации самыми разными способами, исчезает, а вместе с ней исчезает и возможность найти лучший способ взглянуть на ситуацию. Раз части ситуации намертво закреплены словами, то лучшее, что мы могли бы сделать, — это начать по-разному составлять слова друг с другом. Жесткость словоупотребления тесно связана с жесткостью классификаций. А жесткость классификаций, в свою очередь, лишает гибкости в выборе точки зрения на ситуацию. Один из способов избежать жесткости слов заключается в том, чтобы мыслить наглядными образами, не пользуясь словами вообще. Человек вполне способен связно мыслить, опираясь на образы.

Приступая к решению задачи, люди обычно прикидывают, в каких границах должно находиться решение. Эти границы возникают как результат некоторого допущения, а затем вертикальное мышление приступает к решению задачи в пределах этих границ. Нередко, однако, границы оказываются мнимыми, а решение может находиться за их пределами. Возьмем, к примеру, легенду о Колумбовом яйце. Рассказывают, что в ответ на шутки друзей, заявлявших, что открыть Америку было не так уж трудно, поскольку от Колумба требовалось только одно — держать курс все время на запад, он будто бы предложил им поставить яйцо вертикально. Они попытались и не справились. Тогда Колумб взял яйцо, слегка расплющил с одного конца и поставил. Друзья, конечно, запротестовали, так как полагали, что яйцо должно остаться целым. Они сами установили в задаче с яйцом границы, которых фактически не существовало. Но ведь точно так же считалось безрассудством взять курс на запад и придерживаться его в течение всего плавания. Этот подвиг мореплавателей стал считаться несложным лишь после того, как Колумб на деле доказал, что опасения его противников беспочвенны.

Вертикально мыслящие люди очень часто воспринимают латеральное решение задачи как своего рода надувательство. Как ни парадоксально, этот факт лишь доказывает полезность латерального мышления. Чем громче обвинения в мошенничестве, тем очевиднее, что обвинители связаны жесткими правилами и предположениями, которых на деле не существует.

Поиск альтернативных способов взглянуть на ситуацию — процесс противоестественный. Один из приемов состоит в том, чтобы заранее задать количество разнообразных точек зрения, с которых будет рассмотрена данная ситуация. Другой прием состоит в переворачивании явления с ног на голову сознательным изменением некоторых соотношений.

**Глава 6. МАРШРУТ**

Назначение логики — не столько найти решение, сколько убедиться в его правильности, коль скоро оно найдено. Разумеется, такого рода доказательство должно быть как можно более точным и строгим. Однако оно с одинаковым успехом применимо как к выводу, который получен с помощью латерального мышления, так и к выводу, который стал результатом вертикального мышления.

Вертикально мыслящий человек всегда все классифицирует, ибо только так он может справиться с неясностями. Он занят прежде всего поисками оснований для отделения одного от другого, тогда как человек, умеющий мыслить латерально, больше заинтересован в основаниях для объединения.

Декарт, один из величайших мыслителей в истории человечества, очень логично доказывал, что описанная Торричелли «торричеллиева пустота» невозможна. Однако Торричелли, вопреки утверждениям этого маститого ученого, с помощью вакуума удерживал столбик ртути на метровой высоте. Кроме того, он поставил опыт, показавший, что если выкачать воздух, заполняющий пространство между двумя медными тарелками, то даже четыре лошади будут не в состоянии растащить их (рис. 13).



Рис. 13. Опыт с магдебургскими полушариями

Впрочем, вне зависимости от того, насколько неверными могут быть логические умозаключения и как часто это происходит, они нужны нам время от времени как форма отсева идей, поскольку было бы попросту непрактично пытаться довести до практического осуществления каждую идею. Однако использование логики можно регулировать, помня о ее подверженности ошибкам, и идти против ее указаний, если практическая проверка идеи не требует серьезных усилий.

Вместо того чтобы немедленно отвергнуть идею, которая кажется логически абсурдной, стоит попробовать принять ее и развить как можно дальше в двух направлениях: «вниз», чтобы посмотреть, на чем она основана, и «вверх», чтобы выяснить, куда она может привести.

**Глава 7. СЛУЧАЙ**

Четвертым основополагающим принципом латерального мышления является использование элемента случайности для создания новых идей. Случайность можно использовать намеренно, не вмешиваясь непосредственно в случайный процесс, но создавая для него благоприятные условия, чтобы затем собрать урожай результатов случайных взаимодействий. Первый шаг — признание того ценного вклада, который внесли в достижения человечества случайные события, то есть события, возникновение которых не было спланированным. Рентгеновские лучи были обнаружены, когда Рентген, проводя опыты с катодно-лучевой трубкой, забыл убрать со стола флуоресцентный экран, приготовленный для других целей.

Если роль случая в рождении новых идей состоит в том, чтобы подсунуть нам нечто, что нам не пришло бы в голову искать, то могут существовать способы ускорить этот процесс. По-видимому, идеальным методом такого ускорения является игра. Однако это должна быть абсолютно бесцельная игра, без какого бы то ни было плана и направления. Именно свобода от планов и привязанностей позволяет случайности свести друг с другом такие явления, которые иначе никогда не соединились бы, позволяет выстроить такую цепь событий, которая в противном случае ни за что не выстроилась бы.

Еще один метод организации случайного взаимодействия идей — хорошо известный мозговой штурм. Несколько человек, которые собрались вместе для обсуждения какой-то задачи, стараются отбросить обычные логические запреты и озвучивать все, что приходит на ум (не все считают мозговой штурм эффективным; см. [Джона Лерер. Вообрази. Как работает креативность](http://baguzin.ru/wp/?p=11448)).

Чтобы случайный процесс был эффективным, необходимо освободить информацию от прежних жестких уз и дать ей возможность взаимодействовать с любой другой информацией. Если принимается лишь та информация, которая непосредственно относится к теме, вы не получите от случайных процессов никаких новых идей.

Полезный прием, который порой помогает формированию новой идеи или нового взгляда на ситуацию, — извлечь какой-либо объект из его окружения и попытаться понять, какое отношение он мог бы иметь к исследуемому вопросу. Идея здесь в том, что если предмет и задача пребывают в сознании одновременно, то постепенно проявится контекст, который объединит их.

**Глава 9. ЗНАЧИМОСТЬ**

Иллюзионисты пользуются возможность предсказать ход мыслей человека, мыслящего вертикально. Все сценические трюки основаны на одном принципе: направить внимание публики по пути наибольшей вероятности.

Лица, наиболее естественно использующие латеральное мышление в своей работе, — это журналисты и рекламные агенты, которые развивают в себе способность видеть ситуацию с разных точек зрения. К самым непреклонным вертикальным мыслителям относятся юристы, врачи и в некоторой степени бизнесмены — то есть все те, кто предпочитает иметь дело с устойчивыми, четко определенными ситуациями, ибо только в этом случае они могут с пользой для дела использовать свой опыт и технические знания.

У латерального мышления много общего с юмором. Юмор рождается там, где наиболее вероятный взгляд на ситуацию вдруг опрокидывается осознанием того, что на нее можно взглянуть иначе.

**Глава 10. ПРИМЕНЕНИЕ ЛАТЕРАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ**

Способность применять латеральное мышление формируется постепенно, так же как умение играть в гольф, кататься на лыжах или говорить на чужом языке. Однако нельзя освоить его на хорошем уровне, просто читая о нем, как нельзя научиться игре в гольф или катанию на лыжах исключительно по книгам.

Сила фанатика в том, что он все вокруг рассматривает через призму определенного жесткого шаблона. Всепоглощающая привязанность к этому шаблону задает четкое направление действий и предлагает ясные и незыблемые стандарты, в соответствии с которыми оценивается результат. Исключая саму возможность существования альтернативных взглядов на ситуацию, фанатик избавляется от сомнений и нерешительности. Может возникнуть ощущение, что привычка рассматривать ситуацию под различными углами зрения снизит эффективность тех, кто убежден, что скорость принятия решения важнее его сути.

В течение многих лет физиологи не могли понять, зачем нужны большие петли в почечных канальцах. Предполагалось, что эти витки не выполняют никаких особых функций, а являются просто рудиментом, обусловленным эволюцией почки. Но однажды на эти витки взглянул инженер — и тотчас же высказал предположение, что они, видимо, представляют собой систему противоточного обмена — давно известное в технике устройство, предназначенное для повышения концентрации растворов. В этом случае свежий взгляд со стороны дал ответ на вопрос, который весьма продолжительное время оставался загадкой. сторонний взгляд на задачу полезен не только тем, что позволяет применить к ней специальные познания из какой-то другой области, но и тем, что посторонний человек не привязан к тому конкретному подходу, который выработался у людей, тесно связанных с задачей. Этапы проработки задачи способны навязать конкретный взгляд на ситуацию человеку, занимавшемуся этой задачей с самого начала; в то же время тот, кто видит сразу лишь конечное состояние, но не шел к нему шаг за шагом, может подступиться к решению задачи совершенно с другой стороны. Именно эта ценность взгляда извне лежит в основе обращения к консультантам в самых разных отраслях: от консультанта ожидают не только высочайшего уровня экспертизы, но и свежего подхода к решению задачи.

Кому-то проще творить новые идеи, кому-то сложнее. Во многих исследовательских подразделениях стараются выявить генераторов идей и обращаются к ним за консультацией всякий раз, когда сталкиваются с трудной задачей. Однако способности таких людей крайне редко используют с максимальной отдачей. кроме того, носители идей обычно являются слабыми организаторами: у них столько новых идей, что свежая идея поглощает их внимание прежде, чем они организуют реализацию предыдущей. Целеустремленность, решимость и напор несвойственны поставщикам идей, ибо они больше заняты выработкой новых идей, нежели доведением до ума прежних.

Для восхождения по карьерной лестнице в традиционной организации новые идеи могут стать скорее помехой, нежели достоинством. В организациях такого рода успеху более способствуют упорство, энергичность и целеустремленность — они и поощряются в первую очередь, тогда как генераторов идей нередко упрекают в лености и отсутствии интереса к работе. Генераторы идей склонны презирать так называемых исполнителей, которые обычно с большим умением и усердием трудятся над второсортными идеями. Они упускают при этом из виду, что именно исполнители в действительности выполняют всю нужную и полезную работу и что без них новые идеи ничего бы не стоили.

**РЕЗЮМЕ**

Три основные идеи книги:

1. Ограниченность вертикального мышления как метода выработки новых идей.
2. Использование латеральных процессов для получения новых идей.
3. Назначение латерального мышления — порождать новые идеи, отличающиеся простотой, глубиной и эффективностью.

*Ответ на ситуацию в главе 1.* Девушка в нашей истории запустила руку в кошель, вытащила камень и, не взглянув на него, выронила прямо на дорожку, где он мгновенно затерялся среди прочих. «Ой, какая же я неловкая! — воскликнула она. — впрочем, не беда: если вы заглянете в кошель, то сможете по цвету оставшегося камня сказать, какой камень я вынула». А поскольку камешек, оставшийся в сумке, был, разумеется, черным, пришлось сделать вывод, что она вытащила белый камень, — ведь не станет же ростовщик признаваться в собственном мошенничестве! Вот как девушка, применив латеральное мышление, сумела обернуть безвыходную ситуацию к своей выгоде.