"Yaratıcı düşünme ustası"
Independent on Sunday

Düşün!

Çok Geç Olmadan

EDWARD
DE BONO

Yanal Düşünme ve Güzel Akıl Nasıl Edinilir?
kitaplarının dünyaca ünlü çok satan yazarı

epsilon®

"Şimdiyi ve geleceği görmek için yaratıcı yollar arayan liderler ve öğretmenler için muhteşem bir yapıt."
Library Journal

Neden düşündüğümüz şekilde düşünüyoruz?
Düşünme alışkanlıklarımızı küresel meselelere cevap verecek şekilde nasıl değiştirebiliriz?
Peki değiştirmeye istekli değilsek ne olur?

43 dile çevrilen 80'den fazla kitaba sahip, yanal (lateral) düşünme gurusu ve çok satan yazar Edward de Bono, bu kışkırtıcı kitapta, şu anki düşünme şeklimizin neden yeteri kadar iyi olmadığını ve bu konu hakkında neler yapabileceğimizi inceliyor.

De Bono, var olan düşünme yöntemlerimiz bilim ve teknoloji gibi belirli alanlara uygulandığı zaman mükemmel olmasına karşın, iklim değişimi ve savaş gibi diğer -daha insani- meselelerle mücadele ederken hiçbir ilerleme kaydedemediğimizi iddia ediyor. Düşünme şeklimizi tarihsel bir perspektife oturtarak inceleyen De Bono, düşünme eylemini hatasız bir şekilde yerine getirdiğimiz takdirde sorunları daha kolay çözebileceğimizi ortaya koyuyor.

Farklı düşünme yeteneğimizi nasıl güçlendirebileceğimize dair yepyeni fikirler ortaya koyan Edward de Bono, düşünme şeklimizi değiştirmek için hepimize ilham kaynağı oluyor.

Düşün! Çok geç olmadan...

THG
0927540
LGL

ISBN 978-605-173-418-7
9 786051 734187
₺20

/epsilonyayinevi
www.epsilonyayinevi.com
online alışveriş: kitap365.com

Yeşil değil gri düşün!

Düşün!
Çok geç olmadan

Düşün! Çok Geç Olmadan

Orijinal Adı: Think! Before It's Too Late
Yazarı: Edward de Bono
Yayın Yönetmeni: Enis Köksaldı
Editör: Tuğçe Ak
Çeviri: Deniz Hüsrev
Düzenleme: Ceyda Çakıcı Baş
Kapak Tasarım: Berna Özbek Keleş

Meltem Erkmen (1973-2018), kalbimizdesin.

1. Baskı: Haziran 2018

ISBN: 978-605-173-418-7

YAYINEVİ SERTİFİKA NO: 34590

© The McQuaig Group Inc. 2009

Türkçe Yayın Hakkı: Anatolialit Ajans Aracılığı ile
© Epsilon Yayınevi Ticaret ve Sanayi A.Ş.

My Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti
Maltepe Mah. Yılanlı Ayazma Sk. No: 8/F Zeytinburnu / İstanbul
Tel: 0212 674 85 28
0532 739 94 56
mymatbaa34@gmail.com
Matbaa Sertifika No: 34191

Yayımlayan:
Epsilon Yayınevi Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Osmanlı Sk. Osmanlı İş Merkezi 18 / 4-5 Taksim / İstanbul
Tel: 0212.252 38 21 Faks: 252 63 98
İnternet adresi: www.epsilonyayinevi.com
e-mail: epsilon@epsilonyayinevi.com

Düşün!
Çok geç olmadan

Edward de Bono

Çeviri
Deniz Hüsrev

Epsilon®

İÇİNDEKİLER

KİTAP HAKKINDA	**7**
YAZAR HAKKINA	**9**
GİRİŞ	**11**
1. Yaratıcılık	27
2. Yanal Düşünmenin Biçimsel Araçları	47
3. Tasarım Değil, Yargı	67
4. Bilgi ve Anlama	73
5. Dil	91
6. Demokrasi	97
7. Üniversiteler	103
8. Okullar	111
9. Medya	119
10. Algı	123
11. Eleştirel (Kritik) Düşünme ve Eleştiri	137
12. Sanat ve Düşünme	143
13. Liderlik ve Düşünme	147
14. Çatışmalar ve Anlaşmazlıklar	157
15. Düşünmenin Neden Bu Kadar Zayıf Olduğuna Dair Yirmi Üç Örnek	161
16. Ben Ne Yapabilirim?	179
17. Siz Ne Yapabilirsiniz?	183
18. Toplum Ne Yapabilir?	187
19. Değerler	201
20. Düşünme Hakkı	205

SONSÖZ **209**
DE BONO DÜŞÜNME SİSTEMLERİ **211**
EDWARD DE BONO VAKFI **213**

Kitap Hakkında

Neden düşündüğümüz şekilde düşünüyoruz? Düşünme alışkanlıklarımızı küresel meselelere cevap verecek şekilde nasıl değiştirebiliriz? Peki değiştirmeye istekli değilsek ne olur?

Yanal *(lateral)* düşünme gurusu ve çok satan yazar Edward de Bono, bu kışkırtıcı kitapta, şu anki düşünme şeklimizin neden yeteri kadar iyi olmadığını ve bu konu hakkında neler yapabileceğimizi inceliyor.

De Bono, var olan düşünme yöntemlerimiz bilim ve teknoloji gibi belirli alanlara uygulandığı zaman mükemmel olmasına karşın, mükemmel olmasına karşın, iklim değişimi ve savaş gibi diğer -daha insani- meselelerle mücadele ederken hiçbir ilerleme kaydedemediğimizi iddia ediyor. Düşünme şeklimizi tarihsel bir perspektife oturtarak inceleyen De Bono, düşünme eylemini hatasız bir şekilde yerine getirdiğimiz takdirde sorunları daha kolay çözebileceğimizi ortaya koyuyor.

Farklı düşünme yeteneğimizi nasıl güçlendireceğimize dair yepyeni fikirler ortaya koyan Edward de Bono, düşünme şeklimizi değiştirmek için hepimize ilham kaynağı oluyor.

Düşün! Çok geç olmadan...

Yazar Hakkında

Edward de Bono, Oxford Üniversitesi Christ Church'te (Rodos bilgini olarak) öğrenim görmüştür. Ayrıca, Malta Üniversitesi'nde tıp eğitimi alarak hekim unvanı almış ve Cambridge'de doktora yapmıştır. Oxford, Londra, Cambridge ve Harvard üniversitelerinde randevular vermektedir.

De Bono, 1967 senesinde, yaygın olarak kullanılan "yanal düşünme" terimini icat etmiştir ve dünya çapında binlerce, hatta milyonlarca insan için yaratıcılık ve yeni düşünmenin sembolü haline gelmiştir. Çok sayıda kitap yazmıştır ve bu kitaplar tam 34 dile çevrilmiştir. Ayrıca, Nobel ödül listesinde bulunanlar ve dünya liderleri de sık sık Bono'nun tavsiyelerine başvurmaktadır.

GİRİŞ

BU KİTABA NEDEN İHTİYACIMIZ VAR?

Bu kitap, hoş bir kitap değil. Hoş bir kitap olma amacı da gütmüyor. Kendinden memnuniyeti hoşlukla değiştiremezsiniz. Biz, düşüncelerimizin kalitesinden fazlasıyla memnunuz. İleride bahsedeceğim birçok nedenden ötürü bu düşüncelerin muhteşem olduğunu düşünüyoruz. Büyük Yunan filozoflardan beri, aşağı yukarı son 2400 senedir, matematik dışında düşünme üzerine hiçbir şey yapmadık. Halimizden bu kadar memnun olmamız gerektiğine inanmıyorum. Bu kitap düşünmenin neden bu kadar zayıf olduğu üzerine odaklanır. Ayrıca bununla ilgili yapabileceklerimize de öneriler getirir. Bu yüzden, her ne kadar bu kitaba ihtiyaç duymamız olumsuz bir şey olsa da, bu aslında olumlu bir kitaptır.

Ben, resmi olarak en eski medeniyet olan Malta Adası'ndan geldim. Dünyada, insanlar tarafından yapılmış en eski yapı Gozo Adası'ndaki (Malta'nın kardeş adası) Taş Devri tapınağıdır. Bu yüzden, belki de benim, dünyayı bu halinden memnun olma durumundan kurtarma gibi bir görevim vardır.

Yeşil değil gri düşün

"Yeşil düşünme" çok moda oldu ve ben de bunu tamamen destekliyorum. İklim değişikliği konusu meşru bir politik konudur ve her politikacı bu konuyla ilgili düşüncelerini belirtip sonucunda kendine daha fazla oy çekebilir. Bu harika.

Ama iklim değişikliğinden daha büyük ve daha önemli bir tehlike var. O tehlike de düşünmenin niteliksizliğidir. Bu daha acil dikkat gerektiren bir konudur. Belki "gri düşünün" gibi daha da önemli bir slogan kullanmalıyız. Gri ile kastettiğimiz şey gri maddemiz, yani beynimizdir. Dünyadaki problemlerin, anlaşmazlıkların ve kavgaların çoğuna yeterince düşünmemek neden olmuştur. Düşünme konusundaki herhangi bir gelişme, bunun gibi problemleri çözmeye yardımcı olabilir. Eğer doğru düşünmeyi becerebilirsek, o zaman sadece çevresel problemleri değil, diğer problemlerimizi de çözmemiz kolaylaşacaktır.

İsrail-Filistin sorununu ele alalım. Dünya üzerindeki en zeki insanların bir kısmı burada yaşamaktadır. Problemlerini 60 yıldan fazla bir süredir çözemediler, ama yine de gayet iyi biliyorlar ki bu problemin bir noktada çözülmesi gerekiyor. İşte bu yeterince düşünmemektir.

Hiçbir şey, düşünmeden daha temel ya da daha önemli değildir. Peki ya değerler? Düşünmenin amacı, değerlerimizi ortaya koymak ve tadını çıkarmak için bize olanak sağlamaktır. Değerler, düşünme olmadan fazlasıyla tehlikelidir ve geçmişte, savaşlara, soykırımlara, zulümlere ve dehşet verici davranışlara sebep olmuştur. Değerler olmadan düşünmek manasızdır, çünkü o zaman düşünmenin herhangi bir amacı kalmaz.

Yine de, şaşırtıcı bir şekilde, son 2400 yıldır düşünmeye hiç önem vermedik.

Duyguya karşı düşünce

Peki ya duygular? Peki ya insan davranışları? Peki ya insan doğası?

Düşünmenin akademik ve soyut olduğuna, insanları harekete geçiren asıl şeyin duygular ve davranışlar olduğuna dair bir inanç var. Bu yersiz saçmalık direkt olarak -ve doğru şekilde- anlaşmazlık durumlarında pratik etkisi oldukça az olan geleneksel düşünme yöntemlerimizden kaynaklanıyor.

Güney Afrika'daki Karee platin madeninde, işçiler arasında yedi farklı kabileden insanlar vardı: Xhosa, Zulu, Sutu vb. Kabileler arasında yüzyıllardır büyümekte olan geleneksel düşmanlıklar nedeniyle, çeşitli kabile üyeleri arasında her ay 210 kavga çıkıyordu. Susan Mackie ve Donalda Dawson, hayatlarında bir gün bile okula gitmemiş ve bir kelime bile okuma yazma bilmeyen maden işçilerine benim algısal düşünme sistemimi öğrettiler. Onları, başka insanların bakış açılarını dikkate almaya teşvik ettiler. Bunun sonucunda, kavga sayısı ayda 210'dan yalnızca 4'e düştü! Daha iyi düşünme, neden bu kadar büyük bir fark yarattı? Çünkü bu yeni düşünce mantıkla değil, algıyla ilgiliydi.

Mantık, hiçbir zaman duyguları ve davranışları değiştirmez. İnsanları mantık kullanarak ikna etmeye ve duygularını değiştirmeye çalışmak pratikte faydasızdır ve çoğu insan da bunu deneyimlerle öğrenmiştir. Algılar duyguları kontrol eder ve duygular da davranışları kontrol eder. Algıdaki değişiklikler duyguları ve sonuç olarak da davranışları değiştirecektir. Eğer algılarınız değişirse başka seçeneğiniz kalmaz, duygularınız ve davranışlarınız da değişir.

DÜŞÜNME YAZILIMI

Dünyada, muhtemelen yaklaşık 50.000 kişi bilgisayarlar için yazılım yazmaktadır. Bir bilgisayarın yazılımsız çalışmayacağı aşikârdır. Aynı zamanda, yeni ve daha güçlü yazılımların, aynı bilgisayarın daha verimli çalışmasını sağlayacağı da aşikârdır.

Kaç kişi insan beyni için yazılım yazıyor?

Şu an kullanmakta olduğumuz temel ve geleneksel düşünme yazılımı 2400 yıl önce YÇ3 tarafından geliştirilmişti. YÇ3 kim miydi? Üçlü Yunan Çetesi idi: Sokrates, Platon ve Aristoteles.

Sokrates, soru sormakla (çoğunlukla da yönlendirici sorularla) ilgileniyordu. Aynı zamanda diyalektik ve tartışma da onun en büyük ilgi alanlarıydı.

Platon, nihai "hakikat" ile ilgileniyordu (aynı zamanda, demokrasinin saçma bir sistem olduğunu düşünüyordu).

Aristoteles, "kutu mantığı"nı yaratmıştır. Bir şey ya bir kutunun içindedir, ya da o kutunun içinde değildir, hiçbir zaman yarısı içinde ve yarısı dışında olamaz. Her ne kadar iki kez evlenmiş olsa da, Aristoteles iki eşinden de dişlerini saymak için ağızlarını açmalarını istememiştir. Erkeklerin kadınlardan daha fazla dişi olduğunu biliyordu çünkü bu atlarda böyleydi. Erkek kategorisindeki yaratıkların (atlar gibi) dişi kategorisindekilere göre daha fazla dişi vardır; Aristoteles tarzı mantık böyledir.

Rönesans ve Kilise

Bu harika Yunan düşüncesi Rönesans boyunca tüm Avrupa'ya yayıldı. O zamanlar okullar, üniversiteler ve düşünce yapısı genel olarak Kilise'nin elindeydi.

Kilise'nin, daha sonra üzerine konuşacağımız yaratıcı düşünmeye, tasarım odaklı düşünmeye, ya da algısal düşünmeye ihtiyacı yoktu. Kilise'nin ihtiyacı olan şey, tanrıtanımazların hatalı olduğunu ispat edecek tartışma, hakikat ve mantıktı.

Bu yüzden de tartışma, hakikat ve mantık; kültür, eğitim ve toplumun işleyişi (kanunlar gibi) konusundaki düşüncelerimizin temel taşları haline geldiler.

Yaratıcılık ve buluşçuluk bireylere bırakılmış ama asla eğitimin bir parçası haline gelmemişti.

Tartışma, hakikat ve mantık, bilim ve teknolojide o kadar mükemmel kanıtlar verdi ki bu düşünce tarzının kusursuz, tam ve değişim ihtiyacının ötesinde olduğuna karar kıldık.

İnsanın düşünmesi için neden yazılım geliştirmekten daha fazlasını yapmadık?

Kitabevleri benim kitaplarımı nereye yerleştireceklerine karar vermekte zorlanıyor. Felsefe, Psikoloji, İş Dünyası, Eğitim ve hatta Mizah bölümlerine yerleştiriyorlar. "Düşünme" adında bir kategori yok.

Kitabevlerinde "Düşünme" adında bir kategori yok, çünkü biz hep felsefe ve psikolojinin düşünmeye iyi bir şekilde sahip çıktığına inandık.

Bir masada, önünde büyük beyaz bir karton ve makasla oturan birini hayal edin. Kartonu makasla karmakarışık şekillerde kesiyor. Sonra, bütün parçaları tekrar bir araya getirip bir zafer edasıyla gülümsüyor.

Filozoflar bunu yapar işte. Onlar dünyayı kavramlar, algılar ve değerlerle tanımlar ve sonra bu parçaları yeniden bir araya getirirler.

Psikoloji; halk masallarından, mitlerden, sihir ve astrolojiden doğan, insanları anlama ve davranışlarını öngörme yoludur. Ancak psikoloji, gerçek bir bilim sayılabilmek için bir ölçüme ihtiyaç olduğunu anladı. Ölçüm ise mitin tam tersidir. Bu yüzden psikoloji, ölçüme kafayı taktı. Günümüzde psikoloji, ölçümlere dayanarak insanları belirli kutulara koymakla ilgilenmektedir.

Hem felsefe hem de psikoloji, doğaları gereği betimsel ve analitiktir. İşlevsel değillerdir. Düşünmeye dair işlevsel araçlar sağlamazlar.

Bu yüzden de "Düşünme" isimli bir kategori olmalıdır, çünkü bu kategori, felsefe, psikoloji ve hatta matematikten farklıdır.

En çok da insanın düşünmesiyle ilgilenen öğrencilerin üniversiteye girdiklerinde felsefe bölümünü seçmeleri beni üzüyor. Bu bölüm düşünmeyle hiç ilgili değil ve etkin bir şekilde onların zihinlerini köreltiyor. Ben Oxford'da psikoloji okudum ama bu işlevsel bir konu değildi, psikolojinin tarihiydi sadece.

Şu anda, Arizona'daki Yüksek Teknoloji Üniversitesi'nde Düşünme bölümünde Da Vinci Profesörüyüm. Aynı zamanda, dört farklı üniversitede daha düşünme profesörlüğü yapıyorum. Çok az üniversitenin Düşünme Fakültesi var.

Benim düşünmeye olan ilgim, düşünmeye dair pratik işlevsel araçlar ve çerçeveler geliştirmeme sağladı. Bunlar artık okullarda dört yaşındaki çocuklar tarafından da, dünyanın en büyük kurumlarında üst düzey yöneticiler tarafından da kullanılmakta. Bu araçların basit, pratik ve verimli olmaları gerekiyor. Ben, felsefe ve psikolojinin şu ana kadar hiç sunmadığı bir şeyi sunuyorum. İnsanların düşünmesi için yeni bir yazılım sunuyorum.

Zihin Mekanizması

İnsanlık tarihinde ilk defa, düşünmenin tasarımını, insan zihninin aslında nasıl çalıştığına dair bir anlayış üzerine temellendirebiliyoruz.

Ben tıptan mezun oldum ve 48 sene tıp alanında çalıştım. Klinik görevlerimin dışında, araştırmalar da yapıyordum. Oxford, Londra, Cambridge ve Harvard üniversitelerinde dersler verdim. Bunlardan ayrı olarak, Psikoloji bölümünden de mezun oldum.

Tıp alanındaki araştırmalarım, solunum, böbrek, kalp, salgı bezleri gibi çeşitli sistemlerin etkileşimi ile ilgiliydi. Eğer neler olduğunu anlayabilirseniz, bir tedavi tasarlayabilirsiniz.

Bir keresinde, İdiyopatik Postüral Hipotansiyonu olan bir hastam vardı. Bu nadir karşılaşılan bir durumdur, ama bu hastalığa sahip olanlar, yani bu şanssız insanlar bütün hayatlarını yatakta yatarak geçirirler; çünkü ayağa kalktıkları anda bayılırlar. Hava kuvvetlerinin G elbisesi de dâhil olmak üzere, çeşitli yaklaşımlar denenmiş ama başarısız olunmuştu. Böbreklere giden arteriyoler tonüs'ün zayıf olduğunu, yatar pozisyondayken böbreklerin çok fazla kan varmış gibi davrandıklarını ve tuz ile suyu ortadan kaldırdıklarını fark ettim.

Bu yüzden, hiçbir zaman yeterli derecede kan olmuyordu ve böbrekler iflas ediyorlardı.

Tedavi basitti. İlaç ya da ameliyat gerekmiyordu. Gereken tek şey, yatağın baş tarafına 2 adet -her yana birer tane- 15 santimetrelik ahşap blok koymaktı. Böylece böbrekler, *yeterli derecede kan yokmuş* gibi davranıp tuzu ve suyu tutacaklardı. Hastalar da artık %100 normal bir hayat yaşayabileceklerdi.

Eğer sistemi anlarsanız, ona uygun bir eylem tasarlayabilirsiniz. Benim yaptığım da buydu.

Tıp alanındaki çalışmalarımdan, "kendi kendini organize eden sistemler"in belirli esaslarını elde ettim. Zihnin nasıl çalıştığını anlamak için bu esasları beyindeki sinir ağlarına uyguladım.

1969'da *Zihin Mekanizması (The Mechanism of the Mind)* kitabını yazdım. Bu kitap, kuarkı keşfettiği için Nobel ödülü alan, dünyadaki öncü fizikçilerden olan Profesör Murray Gell-Mann tarafından okundu. Kendisi aynı zamanda, özel olarak karmaşık sistemlerle uğraşan Santa Fe Enstitüsü'nü de kurmuştur. Kitabımı o kadar beğendi ki bilgisayar uzmanlarından oluşan bir takımı, kitapta yazmış olduğum şeyleri simüle etmek için yetkilendirdi. Onlar da beyin için önerdiğim sistemin tam da öngörmüş olduğum gibi çalıştığını teyit ettiler. Dünyanın farklı yerlerinden başka iki bilgisayar ekibi de bunu teyit etti.

Profesör Murray Gell-Mann bu güne kadar fikirlerimin değerli bir destekçisi olmaya devam etti. Bir matematikçi ya da fizikçi grubuna seslendiğim zaman, anlattıklarımı tamamen anlamaları ve buna katılmaları çok ilgi çekici. İnsan zihni gibi kendi kendini organize eden sistemlerin davranışlarını anlayabiliyorlar. Bunların hepsi geleneksel felsefenin kelime oyunlarından çok uzak.

Beynin nasıl işlediğini temel alarak, yanal düşünmenin biçimsel ve bilinçli araçlarını tasarladım. Bu kitabın ilerleyen bölümlerinde, beynin işleyişinin üzerinde daha fazla duracağım.

Ayrıca, yaratıcılık ve mizahın ortaya çıkmasında insan beyninin asimetrik örüntüleme davranışının etkilerini de göstereceğim.

İnsanlık tarihinde ilk defa, düşünme yollarını ya da insan beyni için olan yazılımı, beynin bilgi sisteminin gerçek çalışma şekli ile ilişkilendirebilmekteyiz. Bu da filozofların, beynin nasıl çalıştığını bilmeden kelime ve kavramlarla oynamasından çok ama çok farklıdır. Asıl fark da budur.

MÜKEMMEL BİR DÜŞÜNME YAPIMIZ VAR!

Düşünme yapımız tamamen kötü mü? Hayır! Mükemmel bir düşünme yapımız var, buna rağmen nasıl oluyor da düşünmemizin yetersiz olduğuna dair öneri ileri sürülebiliyor?

Aşağıdaki başarı örneklerine bakın:

- Bir insanı aya çıkarıp, onun yürüyüşünü gerçek zamanlı olarak izleyebiliyoruz (Buzz Aldrin[1], aslında benim bir arkadaşım).
- Ses hızından daha hızlı uçabiliyoruz (Concorde[2]).
- Cep telefonu ile Avustralya'dan Amerika'yı arayıp, belirli bir kişi ile konuşabiliyoruz.
- En basitinden en karmaşığına bilgisayarlarımız var.
- Dünyadaki milyonlarca insanı birbirine bağlayan interneti icat ettik.
- Nükleer enerjimiz var.
- Global televizyondan dünyanın her tarafına görüntüler ve naklen haberler gönderebiliyoruz.
- İnsan kalbi nakli yapabiliyoruz.

1 Edwin Eugene "Buzz" Aldrin, Jr. Amerikan astronot, Ay'a ayak basan ikinci insan. Görev Komutanı Neil Armstrong'un ardından Ay'a ayak bastı.

2 Concorde, yolcu uçağı olarak hazırlanmış hava taşıtı. Dünyada sesten hızlı uçan ilk insan, II. Dünya Savaşı pilotlarından Charles Yeager'di. (e.n.)

- Geçmişte, zatürree ölümcüldü. Şimdi ise kısa süreli bir antibiyotik tedavisi ile geçen basit bir rahatsızlık.
- Tüberküloz bir asırdan az bir süre önce önemli bir ölüm sebebiydi. Şimdi, gelişmiş ülkelerde neredeyse tamamen yok edildi.
- Bitki, hayvan ve insanların genlerini bile değiştirebiliyoruz.
- Hayvanları (ve yakında insanları da) klonlayabiliyoruz.
- Ufacık bir mikroçipte çok fazla veri depolayabiliyoruz.

Bunların hepsi, harika başarılarımızın ufak bir örneklemesinden ibarettir. Bunlar mükemmel düşünmemizin sonuçlarıdır.

Farklı

Bir bilim adamı, elinde demir parçası tutuyor. Demirin özellikleri bilinir; sabit ve değişmezdir. Demiri başka bir şeyle birleştiriyor ve sonucu teknoloji oluyor.

Birine salak diyorsunuz. O insan anında sinirlenir, değişir ve artık sizin salak dediğiniz kişi olmaktan çıkar. İnsan ilişkilerinde etkileşimli döngüler mevcuttur. Hiçbir şey aynı kalmaz ve bu yüzden önceden kestirilemez.

Ayrıca, insan ilişkilerinde algının yeri çok büyüktür. Algı, mantıktan daha önemli olmasına rağmen tamamen ihmal edilmiştir.

Bu yüzden, maalesef ki bizim bilim ve teknik konularındaki mükemmel düşünmemiz diğer alanlara yansımamıştır. Ama düşünmemize olan gururumuz yansımıştır ve bu da maalesef kibrimizle sonuçlanır.

Mükemmel ama yeterli değil

Halimizden memnunuz ve düşünmememizin mükemmelliğiyle tatmin olmuşuz çünkü bilim, teknoloji ve mühendislik alanında (uzay, cep telefonları, ilaçlar, vb.) harika başarılara ulaştık. Ama buna rağmen, daha insani alanlarda

hiç ilerleme kaydetmedik. Hâlâ anlaşmazlıkları, ileriye giden yollar tasarlamak yerine yargı ile çözmeye çalışıyoruz.

Mükemmel omlet yapan bir aşçı var. Dünyadaki en iyi omleti yapıyor. Kusursuz bir omlet. Aşçı başka hiçbir yemeği iyi yapamıyor. Burada bir mükemmellik var, ama yeterli değil.

Bir otomobilin sol arka tekerleği mükemmel. Her şeyiyle kusursuz. Ama o tekerlek tek başına yeterli değil. Eğer bir arabanın ihtiyacı olan tek şeyin teker olduğuna inansaydınız, arabanın sol arka tekerleğinde değil, sizin düşünmenizde bir yanlışlık olurdu. Bizim de diğer tekerleklere ihtiyacımız vardır. Sol arka tekerlek mükemmel, ama yeterli değildir.

Eğitimli bir adam İngilizceyi kusursuz bir şekilde konuşuyor. Ama Fransa'dayken anlıyor ki mükemmel İngilizcesi hâlâ mükemmel olmasına rağmen, yeterli değil.

Mevcut düşünme yöntemlerimizin bazı alanlarda mükemmel olduğuna, fakat bazı alanlarda yetersiz (hatta yararsız) olduğuna inanıyorum.

Eğer İngilizce konuşan kişi Fransa'da daha yüksek sesle ve daha kuvvetli bir biçimde konuşursa, bu onun daha iyi anlaşılmasını sağlamayacak. Geleneksel düşünmeye dair ısrar etmesi, onu daha yeterli kılmaz.

Eğer bir lokanta, omlet dışında bir şey isterse, aşçının kusursuz omleti yapabiliyor olması onun için mükemmeldir ama bu lokantanın işine yaramayacaktır.

Bu düşünme yöntemleri mükemmel, ama yeterli değillerdir. Düşünme kültürümüz, yöntemlerimiz ve alışkanlıklarımızın mükemmel olduğuna inanıyorum. Tıpkı sol arka tekerlek gibi, onlar da kendi içlerinde mükemmeller. Ama yeterli değiller. Onları yaratıcı düşünme, tasarım odaklı düşünme ve algısal düşünme (diğerlerinin arasında) ile desteklemeliyiz. Fakat maalesef mevcut geleneksel düşünme alışkanlıklarımız, bir değişim önermeden önce, bir şeye saldırıp onun kötü olduğunu gösterme konusunda ısrarcıdır. Bir şeyin mükemmel olduğunu kabul edip, mükemmel olsa da yeterli olmadığı için değişim istemek çok daha zordur.

BENİM DÜŞÜNMEM

Bu kitap boyunca, "benim düşünmem" terimini, kendi tasarladığım düşünme yöntemleri ve yazılımından bahsederken kullanacağım. Bu, her seferinde kullanılmakta olan yöntemi en anlaşılır biçimde açıklamaya çalışmaktan daha kolay. Yalnızca "düşünme" kelimesini kullanmak geleneksel düşünme, eleştirel düşünme vb. bir şeyden bahsettiğim anlamına gelebileceğinden ötürü yanıltıcı olabilirdi. "Benim düşünmem" terimi direkt olarak tasarladığım yeni düşünme yöntemlerini işaret ediyor.

Çoğu okuyucu, yanal düşünme ile ilgili yaptığım çalışmayı bildiği için bu kitaptaki bütün göndermelerin bu yönteme dair olduğunu düşünebilir. Ama durum bu değil. Birkaç başka yöntem daha var. Altı şapkalı düşünme ve paralel düşünme (tartışma yerine) gibi araştırmacı yöntemler var. Okullar için tasarlanmış olan (10. bölümde bazı araçların detaylı tasarımları ele alınacak) CoRT (Cognitive Research Trust[3]) algısal düşünme yöntemi var. Ayrıca basitlik ve değer tarama programları da var. Bütün bu yöntemler ve daha fazlası "benim düşünmem" teriminin altında yer alacaktır.

Benim düşünmemin, geleneksel mantıktan tamamen farklı ve hatta ona karşı olduğu (örneğin; kışkırtma) zamanlar vardır. Ancak genel olarak, benim geleneksel düşünme ile bir kavgam yoktur. Yalnızca bunun tamamlanmamış ve bazı alanlarda da yetersiz olduğunu düşünüyorum. Yöntemlerimin, geleneksel düşünmenin yerini almak için değil de, onu desteklemek için kullanıldığını görmek isterim.

Yeni düşünme nasıl çalışıyor?

Son 40 senede, tam 73 ülkede çalıştım. Bu çalışmalar çoğunlukla seminerler, konuşmalar, birkaç konferans ve toplantıdan oluştu.

3 CoRT / Bilişsel Araştırma Güveni

Düşünmeyi, dört yaşındaki çocuklara da 90 yaşındakilere de (Roosevelt Üniversitesi'nin yaşlılar için özel bir programı var) öğrettim. Düşünmeyi, üst düzey yöneticilere ve okuma yazma bilmeyen madencilere öğrettim. Düşünmeyi, Down sendromlu çocuklara ve Nobel ödülü almış kişilere öğrettim. Bir keresinde Salt Lake City'de 8000 Mormon'a[4] bir konuşma yaptım. Yeni Zelanda'nın Christ Church şehrinde belediye başkanı Vicki Buck tarafından bir araya getirilmiş 7400 tane (yaşları 6 ila 12 arasında olan) çocuğa 90 dakika süren bir konferans verdim.

Yıllar içinde, BA, BAA, Bank of America, Barclays, BP, Citicorp, Ericsson, Exxon, Ford, GM, IBM, Kuwait Oil, Microsoft, Motorola, Nokia, Philips, Shell, UBS dâhil olmak üzere daha birçok kurumsal şirkette konuşma yapmak için davet edildim. Aynı zamanda devlet daireleri, bakanlar kurulu vb. yerlere de konuşmacı olarak davet edildim.

Tecrübelerime göre, en kalıplaşmış ve otoriter yönetim şekilleri bile yeni düşünmeyi hoş karşılıyor. Çin'de birçok kez seminer verdim ve bunların sonucunda benim çalışmalarımı okullarında denemeye başladılar. Bu program Avustralya, Yeni Zelanda, Singapur, Malezya, Hindistan (gittikçe artarak) ve Kanada gibi dünyanın başka birçok yerinde de yaygın bir biçimde kullanılıyor. İngiltere, ABD, İrlanda, İtalya ve Malta'da da yarım yamalak bir kullanım var.

Aşağıda, benim düşünmemin (yeni düşünmenin) fark yarattığı birkaç örneği bulabilirsiniz. Bu örnekler hiçbir şeyi kanıtlamıyor, yalnızca bir perspektif sunuyorlar.

- Sovyetler Birliği'nin eski günlerinde, Bilim Akademisi'ndeki çeşitli bölümlerde konuşma yapmak üzere Moskova'ya gitmiştim. Aynı zamanda Politbüro[5] Dışişleri

4 Mormonluk kavramı, Joseph Smith, Jr. tarafından 1830'da ortaya çıkan İsa Mesih'in Son Zaman Azizler Kilisesi ve Brigham Young ile günümüze kadar da devam eden bir dini yorumun, geleneksel ve kültürel unsurlarını içermektedir.
5 Politik Büro'nun kısaltılmış biçimi. SSCB tarihinde komünist partinin, politikaları belirleyen en üst karar organıydı.

kurulunun düzenlediği bir toplantıya da davetliydim. Çatışmaların çözümlenmesine dair kitabım, *Çatışmalar (Conflicts),* toplantı başkanının önünde duruyordu. Sayfa kenarlarında notlar ve altı çizili kısımlar vardı. Kitaba baktığımı gördü ve dedi ki: "Bu Gorbaçov'un nüshası değil, onunki kendisinde." Sonradan Kazakistanlı üst düzey bir politikacı, perestroyka günlerinde[6] Kremlin'de en çok okunanların benim kitaplarım olduğunu söyledi bana.

- Avusturya ulusal kriket takımının eski koçu John Buchanan, takımını düşünme üzerine eğitmemi istedi benden. Onlara kısa bir seminer verdim. İngiliz takımı ile karşı karşıya geldiklerinde kolay bir şekilde galip gelmekle kalmadılar, aynı zamanda onları test kriketi tarihindeki en büyük yenilgiye uğrattılar. John Buchanan'dan bana katkılarımdan dolayı teşekkür eden bir not aldım.
- Eğitimcilerimden bir tanesi, Caroline Ferguson, Güney Afrika'da bir çelik şirketi ile çalışıyordu. Bir gün öğleden sonra, yeni fikirler geliştirmek için birtakım atölye çalışmaları düzenledi. Yanal düşünmenin yalnızca bir aracını (rastgele veri/*random input*) kullanarak tam 21.000 fikir geliştirdiler. Bu fikirlerin içinden seçim yapmak ise dokuz aylarını aldı.
- Londra'daki Hungerford Rehberlik Merkezi, sıradan bir okulda öğrenim göremeyecek kadar fazla şiddete eğilimli gençlerle çalışıyor. Örneğin; bu gençler bir öğretmeni bıçaklamış ya da okulu yakmış olabilirler. 20 sene kadar önce, okul müdürü David Lane, bu şiddete eğilimli gençlere benim düşünme yöntemlerimi öğretmeye başladı. 20 senelik bir takip sonrası, düşünme öğretilen öğrencilerin cezai hüküm alma oranının, düşünme öğretilmeyenlere göre onda bir olduğunu göstermiştir. Bu istatistik de bir gerçektir.

---

6 Perestroyka, SSCB'de 1980'li yıllardan itibaren gerçekleştirilen ekonomik ve siyasi sistemi yeniden yapılandırma ve reform hareketleri. (e.n.)

- Arjantin'de bir okul benim düşünmemi bütün yönleri ile öğretiyor. Diğer bütün okullara nazaran, bu okulun öğrencileri ulusal sınavlarda o kadar daha iyiydiler ki kopya çekmiş olabilecekleri şüphesi ile soruşturma altına alındılar!
- Ashok Chouhan, öğrenciyken Hindistan'dan Avrupa'ya seyahat ediyordu. Cebinde üç doları vardı. Uçağı Paris'e yönlendirilmişti. Havalimanında biraz zamanı vardı ve o da bir kitapçıya gitti. İlk kitabımın (İngilizce) bir nüshasını aldı. Delhi'de verdiğim bir akşam konuşmasında, bana bu kitabı 30 senedir evrak çantasında taşıdığını söyledi. Bugün cebinde 3 milyar doları var, Hindistan'daki Amity Üniversitesi'ni kurdu ve bir zamanlar Doğu Almanya'daki en büyük yatırımcıydı. Başarısının %80'inin o kitap tarafından tetiklendiğine inanıyor.
- Bir gün, Barcelona'da bir seminer veriyordum. Seminerden sonra, Tenerife Adası'ndan gelen bir adam yanıma yanaştı. Bana gençliğinde okuldaki derslerinde pek başarılı olamadığını söyledi. Sonra benim kitaplarımdan birini okumuş, hangisi olduğunu bilmiyorum. Bugün, o adamın Hollanda ve İspanya'da yedi adet şirketi var.
- Montreal'deki 1976 Olimpiyat Oyunları epey bir para (1 milyar dolar civarında) kaybetti. Montreal'den sonra, dünyadaki hiçbir şehir bu oyunlara ev sahipliği yapmak istemedi. En sonunda, 1980'deki oyunlara Moskova ev sahipliği yapmayı kabul etti. Moskova'dan sonra tekrar hiçbir şehir oyunları istemedi. Sonunda, Los Angeles da oyunlara ev sahipliği yapmayı kabul etti. Bu defa, kayıp yerine, 250 milyon dolar kâr ettiler. Bunun sonucunda, günümüzde bütün şehirler bu oyunları istiyor ve bunun için yarışıyor (Hatta çaresiz kalan şehirlerin rüşvete başvurdukları iddiaları bile var). Los Angeles oyunlarının organizatörü Peter Ueberroth, Washington Post gazetesi ile yaptığı röportajda, yeni fikirler üretme konusundaki

becerisinden doğan başarısını benim yanal düşünmeme dayandırmış ve örnekler vermişti. Ben de ona yazıp bunları nereden öğrendiğini sordum. 1975 senesinde, Florida'nın Boca Raton şehrinde, Genç Başkanlar Organizasyonu'nda verdiğim 90 dakikalık bir konuşmama katılmış olduğunu söyledi. Bu 90 dakikadan hatırladıkları, dokuz yıl boyunca süreçleri verimli bir şekilde kullanması için yeterli olmuştu.

- Avustralya'daki Victoria Eyaleti İnovasyon Kurulu'ndaydım. Kurulun bir toplantısından sonra, Profesör Doherty yanıma gelip ilk kitabımı nasıl okuduğunu anlattı. Bu onun düşünmesini değiştirmiş ve bunun sonucunda da Nobel Ödülü'nü kazanmıştı.
- Atkey organizasyonu, uzun yıllar boyunca Birleşik Krallık'ta benim çalışmalarımı okullara tanıtan ve araştırmalar yapan bağımsız bir organizasyondur. Benim düşünmemi ayrı bir konu olarak öğretmenin, diğer konulardaki performansı %30 ila %100 arasında artırdığını göstermişlerdir.
- Vicky Cavins tarafından benim düşünme yöntemlerimin öğretildiği bir belediye meclisi, ilk sene içerisinde yalnızca bir projede 84 milyon dolar tasarruf ettiğini bildirdi.
- İngiltere'de Yeni Düzen (*New Deal*) programındaki işsiz gençlere Holst Group tarafından yalnızca beş saat içerisinde benim düşünmem öğretildi. Bu grup içindeki işe girme oranı %500 arttı. Bir sene sonra bu gençlerin %96'sı hâlâ iş sahibiydi. Bu yöntem, daha önce uygulanmış olan diğer şeylerden çok daha başarılıydı.
- Avustralya'da Jennifer O'Sullivan, işsiz genç gruplarından oluşan iki iş kulübünden sorumluydu. Buna benzer kulüplerdeki normal istihdam oranı %40 idi. Onlara benim düşünmemi öğretti ve bir kulüpten %70, diğerinden de %100 işe giriş oranı sağladı. Ve oradaki gençlerin her biri işitme engelliydi.

- Siemens'in (Avrupa'daki en büyük kuruluş) benim düşüncemi kullanarak ürün geliştirme süresini %50 azalttığını duydum.

Bunun gibi bir sürü örnek var. Bunları yazmamın sebebi, bu yöntemin çokça denenmiş olduğunu göstermekti. Bunlar öğretilmesi kolay, kullanımı kolay ve gerçekten pratikler. Hiçbir etkisi olmasa bile, yazdığım kitaplar insanları alışılmadık düşünmelerinin de tamamen geçerli olduğu konusunda rahatlatıyorlar.

Övünme

Benim en sevdiğim filozof William James'tir; çünkü pragmatizm ile ilgilenir. Onun bir sözünü kendi sözcüklerimle şöyle anlatabilirim: "Bir şeyi, o veya bu şekilde tanımlayabilirsin. Sonuçta önemli olan onun peşin değeridir." İfade etmek istediği gerçek para değil, pratik değerdir. Bunun anlamı, birçok karmaşık tanım ve teorilerin olabileceğidir. Ama eninde sonunda, bu tanımlar nasıl bir pratik fark yaratıyorlar?

Bu yüzden, kitapta ele alınan benim düşünmemin pratik örnekleri, her ne kadar övünme gibi görünseler de aslında çok gerekliler. Bunların gerçek hayatta yani iş dünyasında, eğitimde, vs. işe yaradıklarını gösteriyor.

Bir keresinde, çalışmalarımın hayatımdaki pratik etkilerini dinlemek istemediğini söyleyen bir gazeteci ile bir röportaj yaptım. Yayımlanan bu röportajın ne kadar faydasız olduğunu tahmin edebilirsiniz.

Kanadalı bir eğitimci, bir keresinde benim CoRT programımın işe yarayamayacak kadar basit olduğunu iddia etti. Ben de ona bunun, peynirin var olmadığını söylemeye benzediğini anlattım; çünkü bu yöntem işe yarıyor, üstelik kuvvetli sonuçlar da veriyor.

1 YARATICILIK

Düşünmemizin işe yaramadığı yolları dikkatlice incelemeliyiz. 1'den 14'e kadarki her bölümde düşünmemizin farklı bir alanını ele alacağım. Yaratıcılık ile başlayacağım, çünkü yaratıcılık bizim düşünme alışkanlıklarımızda büyük bir eksik. İlerlemenin, yaratıcılık sayesinde her şeye farklı bir yolla bakarak, her şeyi farklı şekilde yaparak ve yeni değerler sağlamak için bir şeyleri birleştirerek sağlandığını çok iyi biliyoruz.

Yaratıcılığa güveniyoruz. Yaratıcılığa bel bağlıyoruz. Yine de tek yapabildiğimiz, bazı yaratıcı bireylerin bize yeni fikirler ve yeni olanaklar sunmasını ummak oluyor.

YARATICILIĞA NEDEN İHTİYACIMIZ VAR?

İnsan beyni, yaratıcı olmak için tasarlanmamıştır. Rutin örüntüler oluşturmak ve bu örüntüleri takip etmek için tasarlanmıştır. Hayatın pratik ve mümkün olması işte bu yüzdendir. Rutin örüntüleri kullanmaya, belki zamanımızın %98'inde ihtiyacımız olabilir ve yalnızca %2'sinde yaratıcı olabiliriz.

Bunu göstermek için bir harf ile başlayıp, yeni bir harf ekleyerek devam edilen bir oyun var. Her noktada yeni bir harf eklerken, aynı zamanda yeni bir kelime oluşturma zorunluluğu da var.

"a" harfi ile başlayın.

"t" harfini ekleyin. Yeni kelime "at"

"k" harfini ekleyin. Yeni kelime "kat"

"r" harfini ekleyin. Yeni kelime "kart"

"a" harfini ekleyin. Yeni kelime "aktar"

Son "a" harfini ekleyene kadar, elinizdeki harflere yeni bir tanesini ekleyerek, yeni bir kelime üretmek epey kolaydı. Son "a" harfini eklerken geriye dönüp, önceki kelimelerin kullanımını yeniden yapılandırmak gerekti.

Zamanla yaşıyoruz. Yeni bilgiler de zaman içinde geliyor. Bu yeni bilgileri hâlihazırda sahip olduklarımıza ekliyoruz. Geriye dönüp, önceden sahip olduğumuz bilgileri yeniden yapılandırmamızın gerekeceği bir zaman gelebilir. İşte bu yaratıcılıktır. Çoğunlukla geriye dönmeye zorlanmayız. Elimizde olana bağlı kalırız. Ama eğer geriye dönmeyi ve elimizdekileri yeniden yapılandırmayı seçersek, çok daha iyi bir sonuca ulaşabiliriz. Bu, kullanmayı seçtiğimiz yaratıcılıktır.

METALAR VE DEĞERLER

Teknoloji artık bir metaya dönüşüyor. Herkesin erişime sahip olduğu bir meta. Üretim süreçleri ve verimlilikleri de herkesin ulaşabileceği bir metaya dönüşüyor.

Çin ve Hindistan üretim ülkeleri olarak -ve çok daha düşük bir maliyetle- hızlı bir şekilde gelişiyor.

Serbest ticaret dünyasında, fark yaratan tek şey yaratıcılık olacaktır. Yeni ürünler, yeni hizmetler ve yeni değerler sağlamak için metaları yaratıcılık ile birlikte kullanabilirsiniz.

Yaratıcılık, yeni ürünler ve yeni hizmetler aracılığıyla yeni değerler sunmak için gereklidir. Aynı zamanda yaratıcılık, eski ve yerleşik değerleri sağlamak için yeni ve daha iyi yollar

tasarlayabilir. Yaratıcılık ayrıca yeni değerleri direkt olarak tasarlayabilir ve bu yeni değerleri sağlamak için yollar bulabilir.

DİL PROBLEMİ

Bizim "yaratıcılık" kelimesine dair algımızda bir dil problemi vardır. Bizim anladığımız kadarıyla, önceden var olmayan bir şeyi yaratıyorsan yaratıcısın demektir. Ama bu her zaman iyi bir şey olmayabilir. Bir karmaşıklık da yaratmış olabilirsin.

Bu da yaratıcılığın yalnızca farklı olmak için farklı olmak olduğu düşüncesine getiriyor bizi-ki çok fazla yaratıcı insan da buna inanıyor.

Eğer kapılar normalde dikdörtgense ve sen üçgen bir kapı öneriyorsan, bu, önerdiğin yeni şekle dair bir değer gösteremediğin sürece yaratıcı değildir.

O halde problem, "yaratıcı" kelimesinin sanatsal yaratıcılık ile -anladığımız kadarıyla- düşünmemize yardımcı olan fikir yaratıcılığı arasında bir ayrım yapmamasından kaynaklanmaktadır. Sonucun yeni bir şey olması, bizim bunu "yaratıcılık" olarak nitelendirmemiz için yeterli olmaktadır. Bu yüzden, özellikle fikir yaratıcılığını ifade eden "yanal düşünme" terimini icat etmek gerekliydi.

Her ne kadar benim düşünmem sanat dünyasında da (özellikle müzikte) geniş kapsamlı olarak kullanılsa da, ben burada *fikir yaratıcılığı (idea creativity)* ile ilgili yazıyorum.

Fikir Yaratıcılığı

İngilizcede "fikir yaratıcılığı" için belirli bir kelime olmadığından dolayı, tehlikeli bir kafa karışıklığı oluşturma olasılığı vardır. Okullar aslında "yaratıcılık" öğrettiklerini iddia ederek, biraz müzik, dans ve parmak boyası öğretiyorlar.

Çoğu insan, bir karmaşıklık yarattığında yeni bir şey yaratmış olduğuna ve dolayısıyla teorik olarak "yaratıcı" olduğuna inanıyor. Daha önceden var olmayan bir şeyin üretimi,

yaratımın kattığı değeri hiç gözetmeden yalnızca yaratıma işaret ediyor. Aslında çoğu insan, yalnızca farklı olmak için farklı olmanın, yaratıcılığın özü olduğuna inanıyor.

Dilimizde fikir yaratıcılığını vurgulayan ve aynı zamanda değişim, yenilik ve değeri gösteren bir kelimeye ihtiyaç vardır.

NEDENLERİ

Yaratıcılık konusunda kültürel ya da akademik olarak neden hiçbir şey yapmamış olduğumuzun birkaç nedeni vardır.

Yukarıda bahsettiğim dil problemi bunlardan bir tanesi. Bu da anlayışımızla ilgili problemlere yol açıyor. Eğer insanlara yaratıcılık öğretebileceğini iddia ediyorsan, onlara Leonardo da Vinci, Ludwig Van Beethoven, Claude Money ya da Frederic Chopin gibi olmayı öğretip öğretemeyeceğin sorusu ile karşılaşıyorsun. Bu pek de muhtemel olmadığına göre, yaratıcılığın öğretilemeyeceği yönünde bir sonuç çıkarılıyor.

Yaratıcılık tanımlanamaz ya da mantık yolu ile erişilemez olduğuna göre, bazı insanların sahip olduğu, diğerlerinin de kıskandığı gizemli bir yetenek olmalı.

Bütün yaratıcı fikirler sonradan bakıldığında mantıklı gelecek; yani fikri bulduktan sonra, eğer geriye bakıldığında fikir mantıklı ise, ilk etapta bu fikrin mantığa dayandığı iddia edilecektir. Dolayısıyla, yaratıcılık gereksizdir çünkü mantık yeterlidir. Bu tavrın asimetrik sistemde tam bir saçmalık olduğu daha ileride ele alınacaktır.

Zekâ, yaratıcılık için yeterli değildir. Bu yüzden zeki insanlar, yaratıcılığın öğrenilebilen bir beceri değil, doğuştan gelen ve dolayısıyla elde etmelerinin beklenemeyeceği bir yetenek olduğunu iddia ederek kendilerine verilen konumu savunmaktadırlar.

Bunlar, yaratıcılığa çok az önem vermemizin birkaç geleneksel nedenidir.

YARATICILIK İÇİN BEYİN FIRTINASI

Bu yöntem, reklamcılık sektöründe yaratıcılığa resmi bir yaklaşım olarak oluştu. Bazı değerlere sahip, ama genel olarak epey zayıf.

Yolda yürüyen birini düşünün. Bu sıradan bir kişi; müzisyen değil. Bu kişi, sonra bir iple bağlanıyor. Birisi bir keman getiriyor. İple bağlı olan kişinin bu kemanı çalamaması açık bir gerçektir. İp kesildiği zaman bu kişinin kemanı çalabileceği ve bir kemancı olabileceği öneriliyor. Bu besbelli bir saçmalıktır, ama beyin fırtınası sırasında olan şeye çok benzer; yalnızca engelleri kaldırmak (tıpkı ipi koparmak gibi) yeterli değildir.

Eğer engelleriniz varsa ve insanlar fikirlerinize dört bir yandan saldırıyorsa, yaratıcılık tabii ki çok zordur. O halde, engelleri ve saldırıları kaldırırsak herkes yaratıcı olabilir. Bu düşünce yukarıdaki ipi kesme örneğine göre biraz daha mantıklı, çünkü herkesin yaratıcı bir yeteneği olduğunu varsayıyor.

Beyin fırtınası değerli bir şeydir, ama yanal düşünmedeki bazı biçimsel araçlara kıyasla epey zayıf bir süreçtir. Yalnızca engelleri kaldırmak ve yargılamaları askıya almak yeterli değildir. Geleneksel beyin fırtınası süreci, bazen bir dizi (çoğunlukla çılgın) fikri ortaya atıp da bir tanesinin başarıyla hedefi vurmasını bekleme izlenimini yaratabilir.

Yaratıcılığı aktif olarak geliştirmek ve teşvik etmek için çok daha bilinçli bir sürece ihtiyaç var.

YARATICILIK: YETENEK Mİ, BECERİ Mİ?

Bu çok temel bir sorudur. Eğer yaratıcılık doğuştan gelen bir yetenekse, o zaman bu yeteneği arayabilir, besleyebilir, geliştirebilir ve teşvik edebiliriz. Ama doğuştan gelen bu yeteneğe sahip olmayanlar için yapabileceğimiz hiçbir şey yoktur.

Sanatsal yetenek değil de, fikir yaratıcılığı ve yanal düşünme hakkında yazdığımı hatırlatmak istiyorum size.

Eğer fikir yaratıcılığı bir beceri ise, herkes bu beceriyi öğrenebilir, bununla alıştırma yapabilir ve uygulayabilir. Tenis, kayak ve aşçılık gibi becerilerde olduğu gibi, bazıları bu beceride diğerlerinden daha iyi olacaklardır. Ancak, herkes bu becerinin kullanılabilir bir seviyesini edinebilir. Fikir yaratıcılığı öğretilebilir ve matematik kadar resmi bir şekilde kullanılabilir.

DAVRANIŞ

Diğerlerinden daha yaratıcı görünen bazı insanlar var. Bunun nedeni, yaratıcıktan keyif almaları ve buna değer vermeleridir. Bunun sonucunda da yaratıcı olmak için daha fazla vakit harcarlar. Yaratıcı becerilerine güvenlerini artırırlar. Bu da onları daha yaratıcı kılar. Bu pozitif bir geri bildirim sistemidir.

Bazı insanlar diğerlerinden daha meraklı görünürler. Bazı insanlar yaratıcılıktan ve yeni fikirlerden diğerlerine göre daha fazla keyif alırlar.

Bu yapıya sahip olmayanların yaratıcı olamayacakları anlamına gelmiyor tabii bu durum. Tıpkı matematiğin temel becerilerini öğrenebilecekleri gibi, yanal düşünmenin de bilinçli düşünme becerilerini öğrenebilirler. Herkes sayıları toplamayı ve çarpmayı öğrenebilir.

Yaratıcılığın öğretilemeyeceği fikri, genellikle yaratıcılığın ve yeteneğin aşırı olduğu durumlardaki kişilerin -Einstein, Michelangelo, Bjorn Borg gibi- örnek verilmesiyle temellendirilmiştir. Ama bir koşu yarışı için sıraya girmiş insanlar hayal edin. Başlama işareti verilir ve koşu başlar. Bazıları birinci bitirir, bazıları sonuncu bitirir. Performansları doğuştan gelen koşma becerilerine bağlıdır.

Şimdi, eğer bütün koşucular paten kayma eğitimi almış olsalardı, koşuyu öncekinden çok daha hızlı bir şekilde biti-

receklerdi. Ama yine de bazıları birinci, bazıları da sonuncu olacaktı.

Yani, eğer yaratıcılıkla ilgili hiçbir şey yapmazsak, o zaman tabii ki yaratıcı becerimiz yalnızca "doğuştan gelen" yeteneğimize bağlı olur. Ama eğer eğitim, yapı ve sistematik teknikler sağlarsak, o zaman yaratıcı becerinin genel seviyesini yükseltebiliriz. Böylelikle, bazı insanlar bu konuda diğerlerinden çok daha iyi olsalar bile, herkes birazcık da olsa yaratıcı beceri elde edebilir.

Peki, bu beceriyi nasıl elde edebiliriz? Tavsiye ve örneklerin bir miktar etkisi vardır, ama bu etki oldukça zayıftır. Bu iş için yaratıcı yeni fikirlere öncülük edecek özel zihin araçları, işlemleri, alışkanlıklarına ihtiyaç vardır. Bu araç ve teknikler öğrenilebilir, üzerlerinde alıştırma yapılabilir ve bilinçli bir şekilde uygulanabilir.

Artık bir nehir kenarında oturup, barok müzik dinleyerek yeni bir fikre dair ilhamın gelmesini bekleme vakti değil. Şüphesiz ki bunu da deneyebilirsiniz, ama bilinçli bir şekilde yanal düşünme tekniğini kullanmaktan çok daha az etkili olacaktır.

Bu teknikte beceri elde ettikçe güveninizi artıracak ve sonuç olarak gitgide daha iyi fikirler elde edeceksiniz.

Bütün yanal düşünme araçları, beynin kendi kendini organize eden ve asimetrik örüntüler oluşturan bir bilgi sistemi olduğu anlayışına dayanarak tasarlanmıştır. 40 seneden fazla kullanım sonrasında, bu araçların farklı yaş, beceri, alt yapı ve kültürlerdeki insan grupları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, bu araçların çok temel olmalarıdır. Bunun nedeni, bu araçların davranışı etkiliyor olmasıdır.

YARATICILIĞIN MANTIĞI

Fikir yaratıcılığının mantıksal bir süreç olduğunu öğrenmek birçok insanı şaşırtabilir; çünkü onlar mantığın asla yaratıcılığa erişemeyeceğine inanırlar. Yaratıcılık aslında mantıksaldır, ama bu çok farklı bir mantık çeşididir.

Mantık, belli bir evrendeki davranış kurallarını tanımlar. Evren, normal mantığımızla baktığımızda, dil ya da belirli elementlerdir; dil ise kutu, bulut, tebessüm gibi ayrık şeyleri ifade eder. Bunlar belirli ya da ayrık elementlerdir. Evren, yaratıcılıkla baktığımızda ise kendi kendini organize eden ve asimetrik örüntüler oluşturan bir örüntüleme sistemidir. Mantık, oldukça özel olan bu evrendeki davranış kurallarını tanımlar.

Örüntüler

Bir sabah, bir arkadaşımız uyanıyor ve üzerine giyebileceği 11 adet giysinin olduğunu fark ediyor. Kaç farklı şekilde giyinebilir?

Bütün giyinme şekillerini bulması için bilgisayarından yardım alıyor. Bilgisayar, bütün yolları tespit etmek için 40 saat çalışıyor (birkaç sene önce test edilmişti; günümüz bilgisayarları çok daha hızlı, ama mantık aynı). 11 parça giysi ile 39.916.800 çeşit giyinme şekli var.

İlk parça için 11 seçenek var, ikincisi için 10 seçenek ve bu şekilde devam ediyor.

Eğer her giyinme şekline odaklanmak için bir dakika harcasaydın, 76 yaşına kadar yaşaman gerekirdi ve hayattaki her anını farklı giyinme şekillerini deneyerek geçirirdin.

Eğer beynimiz bu şekilde çalışsaydı hayat hiç pratik olmazdı, hatta çok zor olurdu. Sabah uyanmak, karşıdan karşıya geçmek, işe gitmek, okumak ve yazmak çok uzun sürerdi.

Ama beyin bu şekilde çalışmıyor. Beyin, yeni gelen bilgilerden örüntüler oluşturmamıza izin veren, kendi kendini organize eden bir bilgi sistemi olduğu için hayattayız. Bu onun mükemmelliği. O halde tek yapmamız gereken şey "giyinme" örüntüsünü fark etmek, düğmesine basıp çalıştırmak ve normal rutinimizi izlemek. Bunun sayesinde sabah araba ile işe gidebilir, okuyabilir, yazabilir ve diğer günlük aktivitelerinizi yerine getirebilirsiniz.

Elinizde bir parça kâğıt olduğunu ve bir tükenmez kalemle üzerine işaretler koyduğunuzu hayal edin. Yüzey, işaretleri doğru bir şekilde kaydediyor. Bir önceki işaret, yeni işaretin kabulünü etkilemiyor.

Yüzeyi, derin olmayan bir tabak jelatinle değiştirin. Şimdi jelatinin üzerine kaşık kaşık sıcak su ilave edin. Sıcak su jelatini eritir. Zamanla yüzeyde kanallar oluşur. Bu durumda önceki bilgiler, yeni bilgilerin kabulünü fazlasıyla etkiler. Süreç, doğaya düşen yağmur damlalarından farklı değildir. Önce dereler, sonra nehirler oluşur. Yeni yağmur damlaları, kendinden önce düşmüş olanların oluşturduğu kanallardan ilerler. Jelatin ve doğa, sıcak suyun ve yağmurun kendilerini kanallar ya da dizilişlerle organize etmelerine izin vermiştir.

1969'da yazdığım *Zihin Mekanizması (The Mechanism of Mind)* kitabımda, beynin, bilgisayarların aksine, bahsettiğimiz bu ikinci tip bilgi-kabul yüzeyine sahip olduğunu gösterdim. Sinir ağlarının nasıl jelatin ya da doğa gibi davrandıklarını gösterdim.

Örüntü nedir?

Bir durumdan diğerine yapılan değişim ne zaman ki bir yöne doğru gitme konusunda diğer yönlere olduğundan daha yüksek şansa sahip olur, işte o zaman orada bir örüntü oluşur. Eğer bahçede bir yolda duruyorsanız, bir sonraki adımınızı bu yolun üzerinde bir yere atmanız, yolun dışına çıkmanızdan çok daha olasıdır.

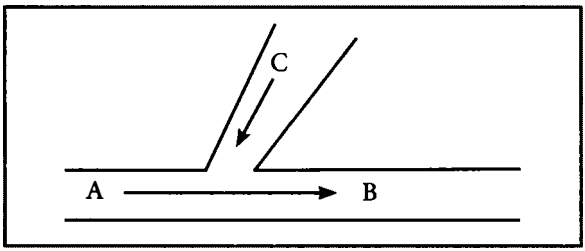
Beynin bu örüntüleri nasıl oluşturduğunu *Zihin Mekanizması (The Mechanism of Mind)* kitabımda tanımladım.

Örüntüyü tek bir yolla bile ifade edebiliriz. Her an, bir sonraki adımımızı bu yolda aynı yöne atma olasılığımız, bu yolda başka herhangi bir yöne gitme olasılığımızdan daha yüksek. Söz konusu koşullar altında, beynin belirli bir durumunun başka belirli bir durum tarafından takip edilmesi daha olasıdır.

Asimetri

Örüntüleme sistemleri asimetrik olmaya eğilimlidirler.

Yukarıdaki gibi; bir yol, bir örüntüyü temsil edebilir. Çünkü müteakip her adımda, o yolda ilerlemek, durup diğer yan yolları denemekten daha olasıdır. A noktası B noktasına doğru giden yolun başıdır, C noktası ise yan yolun sonudur. Bütün bunlar A'dan C'ye giden yolun, C'den A'ya giden yolla aynı olmadığı anlamına gelir. A'dan C'ye gidebilirsiniz (her zamanki rutini takip edebilir ya da B'ye giden yolu takip ederken yuvarlak kavşak yoluyla diğer taraftaki yan yola, örneğin C'ye çıkabilirsiniz) ama eğer yan yola başka bir yerden, örneğin C noktasından girdiğiniz takdirde, C'den A'ya giden yol dolambaçsızdır (Yan yoldan dümdüz gidip, ana yola çıkarsınız).



A'dan geçen ana yol yerine, yolun D noktasına daraldığını düşünün. Yolun daralması, A'dan D'ye gitmenin zor olduğu fakat tersini yapmanın çok da zor olmadığı anlamına gelir. Karşılaştırıldığında ise, A'dan B'ye olan yol ardına kadar açıktır ve D yolunu izleme olasılığı uzaktır.

Bu asimetri, hem mizah hem de yaratıcılığın mantıksal temelidir.

MİZAH VE YARATICILIK

Mizah insan beyninin en belirgin davranışlarından biridir, mantıktan daha da belirgindir. Mizah bize altta yatan sis-

temle ilgili daha fazla bilgi vermektedir. Mizah bize beynin asimetrik örüntüler yaptığını söyler.

Mizahın içinde, A'dan ana yola çıkıp, sonra bir anda yan yolun (B) sonuna kayar ve izlemiş olabileceğimiz yolu hemen (B'den A'ya) fark ederiz. Oraya vardığımızda, aslında bunun anlamlı olduğunu ve tamamen mantıklı olduğunu görebiliriz.

Mesela, 90 yaşındaki bir adam cehenneme gidiyor. Etrafta dolaşırken kendi yaşına yakın bir arkadaşını görüyor. Bir bakıyor ki, arkadaşının dizinde çok güzel ve genç bir sarışın oturuyor.

Arkadaşına seslenir: "Buranın cehennem olduğuna emin misin? Çok iyi vakit geçiriyor gibi görünüyorsun!"

Arkadaşı cevap verir: "Kesinlikle cehennem. Ben onun cezasıyım."

Bu açıklama mantıklı, ama durumu tamamen tersine çeviriyor. Mizahtaki sürpriz de bu.

İrlanda'daki bir tren istasyonunda, bir İngiliz, platformdaki iki farklı zamanı gösteren saatleri şikâyet etmek üzere istasyon şefinin ofisine hışımla girer.

İstasyon şefi adama bakar: "Emin olmak için soruyorum, eğer aynı zamanı göstereceklerse iki saat koymanın anlamı ne ki?" Bu cevapta beklenmedik bir mantık vardır. Bizi güldüren de algılarımızı bir anda değiştiriyor olmanın getirdiği sürpriz unsurudur.

İki sarışın bir kanaldadır, her biri kanalın bir tarafında yürür. Bir sarışın diğerine seslenir: "Diğer tarafa nasıl geleceğim?" Diğer sarışın cevaplar: "Ama zaten sen diğer taraftasın."

Mizah, türettiği etkinin bir kısmını çeşitli önyargılar ve yerleşmiş fikirlerden alır.

Uçakta yerime geri dönerken kafamı baş üstü kabinine çarptım. Yanımdaki adam, "Ben de kafamı oraya çarptım. Çok alçak olmalı," dedi.

"Tam aksine," dedim. "Sorun o kabinin çok alçağa değil, çok yükseğe konulmuş olması."

Bu değiş tokuşta komik hiçbir şey yok, ama bir süre sonra mantıklı gelen ani bir algı değişikliği var. Eğer baş üstü kabini çok alçağa konulduysa, kafanızı eğmeniz gerektiğini anlarsınız. Eğer kabin çok yukarı konulduysa, kafanızı eğip eğmemeniz fark etmez. Eğer kabin kafanızı eğmenize gerek olmayacağını gösteren bir yüksekliğe konulduysa, eğilmezsiniz ve kafanızı çarparsınız.

Asimetrik örüntünün mizah modeli aynı zamanda yaratıcılık için de bir modeldir. Bir anda, bir şeyi farklı görüyorsunuz ve bu da geriye bakınca anlamlı geliyor.

İnsan tarihinde ilk kez, yaratıcılık için mantığa dayalı bir temelimiz var. Yaratıcılık artık gizemli bir hediye ya da özel bir yetenek değil. Artık yaratıcılığı kendi kendini organize eden ve asimetrik örüntüleme yapan bir bilgi sisteminin (beyin) davranışı olarak görebiliriz.

Altında yatan sistemi anladığımız zaman, yaratıcılığı bilinçli olarak kullanmak için araçlar tasarlayabiliriz. Bu araçlar çok güçlü olabilirler. Artık oturup da fikirlerin ya da ilhamın gelmesini beklemeye gerek yok. Beynin yeni fikirler edinmesine yol açan belli şeyler yapabiliriz. Bu insanlık tarihi için büyük bir adımdır.

Bu olmadan geçirdiğimiz 2400 yıl birçok probleme neden oldu ve bu da yaratıcılıkla ilgili neden bir şey yapmadığımızı açıklıyor.

Eğer bir fikir sonradan mantıklı geliyorsa, bu fikrin ilk etapta bu "mantık" sayesinde elde edilmiş olduğunu iddia etmiş oluruz. Dolayısıyla yaratıcılığa ihtiyacımız yoktur, çünkü bunun gibi her fikre mantık sayesinde erişilebiliyor olmalıdır.

Bu büsbütün saçmalıktır. Asimetrik bir sistemde, geriye bakıldığında bariz ya da mantıklı görünen şey, önceden bakıldığında erişilemez olabilir.

Filozoflar kelimelerle oynarlarken, kendi kendini organize eden örüntü yapıcı sistemleri dikkate almamış ve geriye bakıldığında bariz olanı, ileriye dönük baktıklarında görmeyi

başaramamışlardır. İşte bu yüzden yaratıcılıkla ilgili hiçbir şey yapmadık.

YARATICILIK İÇİN RASTGELE KELİME ARACI

Bu, tek bir öğleden sonrasında yapılan atölye çalışmasındaki çelik şirketinin 20.000'den fazla yeni fikir geliştirmesini sağlayan araçtı. Bu yanal düşünme aracını öncelikli olarak seçmemin birçok sebebi var:

1. Tamamen mantıksız ve işe yaramayacakmış gibi görünüyor.
2. Kullanılması en kolay araçlardan bir tanesi olabilir.
3. Çok güçlü.
4. Aslında kesinlikle mantıklı.

Süreç

Odaklanmanız gerek. Yeni fikirleri nerede üreteceğinizi biliyorsunuz.

Sonra bir "rastgele kelime" ediniyorsunuz. İsimlerin kullanılması daha kolay olduğu için isim kullanın. Rastgele kelimenizi çeşitli yollarla elde edebilirsiniz.

Bir karta 60 kelimelik bir liste yazıp, onu cebinizde tutabilirsiniz. Sonra saate göz atabilirsiniz. Eğer saniye ibresi 27 saniyede ise, listenizden 27. kelimeyi seçebilirsiniz.

Sözlükte bir sayfa numarası seçip, o sayfadaki onuncu (ya da başka) bir kelimeyi de seçebilirsiniz. Bir isme gelene kadar devam edebilirsiniz. Bunu sayfa ve satır numarası olan herhangi bir kitapla da yapabilirsiniz.

Gözlerinizi kapatıp, parmağınızı bir gazete ya da kitabın sayfasına işaret edebilirsiniz. Parmağınıza en yakın kelimeyi seçebilirsiniz.

Bütün bunlar rastgele bir kelime edinmek için pratik yollardır. Rastgele kelimenizi elde ettikten sonra, bu kelimeyi kullanarak konunuzla ilgili fikirler üreteceksiniz. Bu zihinsel

işlemin adı "hareket" ve başka bir yerde tanımladığım "yargı"dan epeyce farklı. Görev, bu rastgele kelimeyi yeni düşünme şeritleri açmak için kullanmaktır; rastgele kelime ve konu arasında bir bağ kurma meselesi değildir.

Mantık

İlk bakışta, bu süreç tamamen mantıksız geliyor. Mantığın özünde, söylenenden sonra gelen şeyin düşünülen şeyle ilgili ve bağlantılı olması vardır. Rastgele kelime tekniğinde ise, söylenenden sonra gelen şey tamamen alakasız ve konu dışıdır.

Eğer rastgele kelime gerçekten de rastgele ise, herhangi bir odakla ilişkilendirilebilir. Hatta herhangi rastgele bir kelime, herhangi bir odak konusu ile ilişkilendirilebilir. Mantıkçılar bunun büsbütün saçmalık olduğunu söyleyeceklerdir. Ancak asimetrik örüntüleme sistemlerinin olduğu evrende kesinlikle mantıklıdır. İleride bu mantığı daha detaylı anlatacağım, ama size basit bir açıklama vereyim.

Küçük bir kasabada yaşıyorsunuz, evden çıktığınızda her zaman ana caddeyi kullanıyorsunuz ve bu yol sizin seyahat ihtiyaçlarınızı karşılamaya yetiyor. Görmezden geldiğiniz bir sürü yan yol var. Bir gün şehrin kenar mahallelerinden birinde arabanız bozuluyor ve eve yürümek zorunda kalıyorsunuz. Çevrenizdekilerden yol tarifi alıyorsunuz. Daha önce hiç girmediğiniz bir yoldan geliyorsunuz eve. Bu yolun, en sevdiğiniz restorana ulaşmak için daha iyi bir yol olduğunu fark ediyorsunuz. Mantık çok basit. Eğer ortadan başlarsanız, yolunuz o noktadaki örüntü olasılıklarına bağlı olarak belirlenir. Dolayısıyla, siz de alışık olduğunuz yoldan gidersiniz. Eğer dış kenarda daha farklı bir başlama noktanız varsa ve ortaya gidiyorsanız, yeni bir yol açarsınız.

Şekillendirme

Şekillendirme geniş bir terimdir ve etkileme, değiştirme, kavram transferi, etki vb. şeyleri kapsar.

Bir restoran için yeni fikirler edinmeye çalışıyorsunuz. Rastgele kelime tekniğini kullanıyorsunuz. Kelime "sinema".

Şekillendirme çok direkt olabilir. Yemek yiyenler bir DVD çalar ve kulaklık sipariş edip, yemek yerken film izleyebilirler. Bazı çiftlerin konuşmaktan çok yemeye ihtiyaçları vardır.

Şekillendirme daha dolaylı da olabilir. Sinemalar genelde karanlıktır. Mesela; yemeğin tadından daha fazla zevk almak için karanlık bir restoran ortamı yaratmak. Kiminle birlikte olduğunun bir önemi olmaz, çünkü zaten hiç kimse birbirini göremeyecek. Bu noktadan, her çiftin kendi özel küçük odasının olduğu çok daha mütevazı bir restoran fikrine gidebiliriz.

Sinemalarda gösterim saatleri vardır. Belki bir restoranın farklı saatlerde farklı menüleri olabilir ve tercih ettiğin menüye göre restorana gitme saatini seçebilirsin.

"İncil" kelimesi, "sınavlar" kelimesini nasıl şekillendirebilir?

İncil değişmezdir, belki bir sınavdaki sorular da her zaman aynı olabilir. Ancak her soru, adayın bu konu ile ilgili bilgisini test etmek için tasarlanır.

İncil "hakikat" üzerinedir. Yani, belki de sınavlarda adayların iki farklı şekilde cevap vermelerine izin verilebilir. Bir "doğru cevap" vardır, bir de "kurgusal cevap".

RASTGELE KELİME ETKİSİ

Asimetriyi düşündüğümüz zaman, yanal düşünmedeki "rastgele kelime" aracının neden işe yaradığını anlamak kolaydır.

Rastgele kelime C yönünden geliyor. Bunun da iki etkisi vardır. Birincisi A'dan B'ye giden yolun egemenliği önlenmiş olur. İkincisi ise yeni C yönü açılmıştır.

Rastgele kelime fikrin kendisi değildir. Rastgele kelimenin kendisi C değildir. Rastgele kelime C'ye ulaşabilecek yolu açar.

Yani rastgele kelime, asimetrik örüntüleme evreninde uygulanabilecek tamamen mantıklı bir yöntemdir.

Yanal düşünme, yana doğru hareket etmeyi ve var olanların üzerinde daha fazla uğraşmak yerine algıyı, kavramları, başlangıç noktalarını vb. şeyleri değiştirmeyi ifade eder. Dördüncü bölümdeki tenis örneğinde, dikkatinizi kazanandan alıp kaybedenlere kaydırıyor ve her zamanki düşünce hattınızdan çıkıyorsunuz.

Başka bir örnekte ise, babaanne oturup örgü örüyor. Üç yaşındaki Susan, babaannesinin yün yumağı ile oynayarak onu rahatsız ediyor. Ebeveynlerden bir tanesi babaannesini rahatsız etmemesi için Susan'ı etrafı parmaklıklı oyun alanına koymayı öneriyor. Diğer ebeveyn ise, Susan'dan korunabilmesi için büyükannenin oyun alanına koyulmasını öneriyor.

Daha teknik bir düzeyde bakarsak asimetri örneği, yanal düşünmenin örüntüler boyunca değil de örüntüler üzerinde hareket etmek anlamına geldiğini gösteriyor. Böylece ana yoldan yan yolun sonuna kadar yanal olarak hareket ediyoruz. Bir kez bulduğumuzda, sonradan çok mantıklı gelecek.

Alıştırma

Aşağıda dört odak konusu ve 60 rastgele kelimenin olduğu bir liste verilmiştir. Her biri için bir rastgele kelime edinin. Farklı konuları, farklı durumlarda değerlendirin, hepsini bir anda değerlendirmeyin.

Odak konuları:
Yeni bir televizyon programı
Yeni bir spor türü
Otomobil için yeni bir fikir
İnternet işi için yeni bir fikir

Rastgele kelimeler

Saatinizin saniye ibresine bakarak, kaçıncı rastgele kelimeyi kullanacağınızı seçin.

Mektup	Bariyer	Kulak
Diş	Bomba	Sabun
Paraşüt	Havai fişek	Gözlük
Tırnak	Tekerlek	Anahtar
Kupa	Polis	İncil
Cüzdan	Çığlık	Boya
Lahana	Bulut	Yüzme
Solucan	Radyo	Şarap
Trafik	Sahil	Emeklilik
Bilet	Çiçekler	Sirk
Balon	Kod	Lastik
Yazı masası	Lisans	Okul
Kule	İlaç	Balta
Ofis	Çorba	Yüzük
Tenis	Yatak	Dükkân
Yarış	Pire	Göz
Ay	File	Hukuk
Kapı	Zincir	Sınav
Sandalye	Otobüs	Ekmek
Bira	Tekne	Kulüp

ÖZET: YARATICILIK

Yaratıcılık süreci, mizah süreci ile aynıdır. Aniden bir şeyi farklı bir şekilde görür, Yanal hareket eder, yan yollara sapar, sonradan geriye baktığımızda da çok mantıklı olduğunu fark ederiz. Ama yan yoldaki "fikir noktası"na nasıl geliyoruz? Kışkırtma tekniğini de tam olarak burada kullanıyoruz. Ana yoldan kaçıp, yan yollara girme şansımızı yükselten yöntemler var; "yanal" ya da yanal düşünme, normal düşünmedeki gibi örüntüler boyunca hareket etmek yerine, örüntülerin üzerinden yana doğru hareket etmek anlamına gelir.

Yanal düşünmeyi kullanarak bir kışkırtma sunuyorum. Bir sonraki ifadenin kışkırtma olduğunu işaret etmek için

"po" kelimesini icat ettim. "Po" (P)rovokatif (O)perasyon anlamına gelir. Bir sonraki ifadenin, "yargı" değeri için değil de "hareket" değeri için kullanılması gerekiyordu. Kışkırtmalar tamamen mantıksız olabilir. Kışkırtmalar ile her seferinde, 30 saniyeliğine, kontrol edilebilir bir şekilde, geçici olarak "delirebiliriz". Yargı bunun gibi fikirleri manasız oldukları için reddeder. Hareket ise bu fikirlerden, daha faydalı fikirlere geçebilir ve kışkırtmanın, yanal düşünme ile genel olarak yaratıcılığın temel bir boyutu olmasının nedeni de budur.

Kaliforniya'da çevreci bir gruba seminer veriyordum. Birisi, nehir kenarındaki bir fabrikanın atıklarını nehre boşaltma probleminden ve akıntı yönünde yaşayanların bundan kötü bir şekilde etkilendiklerinden bahsetti. Ben de şu kışkırtmayı önerdim: *"Po, fabrika kendi akıntısı yönünde yer almalı."*

Bu kışkırtma kulağa imkânsız gibi geliyor; bunun adı "istekli düşünme" kışkırtması. Fikir tamamen anlamsız, çünkü fabrika aynı anda iki yerde olamaz. Ama "hareket" kullanarak "fabrika kendi yarattığı kirlilikten mustarip olmalı" kavramını çıkarabiliriz. Bu kavramdan da çok basit bir fikir ortaya çıkıyor: Yeni bir yasayla, nehir kenarına inşa edilecek olan yeni fabrikalar için, su alma noktasının, nehre atık dökme noktasının altında olması sağlanabilir. Böylece, kendi atıklarından ilk etkilenecek olanlar yine kendileri olacaklardır. Bunun bazı ülkelerde yasa haline geldiğini duydum.

Fikir, geriye baktığımızda çoğu yaratıcı fikrin de olduğu gibi kesinlikle mantıklı.

Ama örüntülerin asimetrik doğası nedeniyle, fikre mantık kullanarak ulaşmak mümkün değildir. Geriye bakıldığında bir fikir mantıklı ise, bunun ilk etapta mantık kullanarak da ulaşılabileceğini düşünen kişiler asimetrik örüntüleri anlamamış demektir.

Diyelim ki bir ağacın gövdesi ikiye bölünüyor. Sonra, her gövde tekrar dallara bölünüyor ve onlar da tekrar bölünüyor. Ağacın gövdesindeki karıncanın belli bir yaprağa ulaşma ihtimali nedir? Her dal noktasında ihtimaller bir bölü dal sayısı

kadar azalıyor; ortalama bir ağaçta, bu ihtimal 1:8.000 olacaktır.

Şimdi karıncanın o yaprakta olduğunu düşünün. Karıncanın, ağacın gövdesine ulaşma ihtimali nedir? İhtimal 1:1 ya da %100'dür. Çünkü o yönde ileri doğru giden dallar yoktur. İşte bu asimetridir.

Aynı şekilde, yaratıcı bir fikre mantık yoluyla ulaşma ihtimali azdır. Ama fikre bir kez ulaşılınca, geriye bakıldığında çok bariz ve mantıklı görünür. Bu da asimetrik örüntülü sistemlerin doğasıdır; ne kadar kelime oyunu yaparsak yapalım, bu noktayı anlamamız mümkün değildir.

Yaratıcılık zaten önemli ve git gide daha da önemli bir hale geliyor.

Teşvikin de biraz değeri var. Çünkü insanlara yaratıcı olmalarını söylemek yeterli değil.

Yaratıcılık bilinçli bir beceri olarak kullanılabilir, artık düşüncelerin oluşmasını beklemek gerekmez.

2 YANAL DÜŞÜNMENİN BİÇİMSEL ARAÇLARI

Düşünme ile ilişkilendirildiğinde "yanal" kelimesi, örüntüler boyunca değil de onların üzerinde hareket etmek anlamına geliyor; bu da yaratıcılığın doğası ve mantığıdır.

Bizim yanal olarak hareket etmemize yardımcı olan bazı biçimsel araçlar vardır, bunlar tıpkı matematik gibi öğrenilebilir ve bilinçli bir şekilde kullanılabilirler. Bazı insanlar, bu araçların kullanımında daha becerikli olabilir ve daha fazla fikir üretebilirler; ama herkes bu araçları öğrenebilir ve kullanabilir. Bu araçlar, yeni fikir edinme ihtimalini epey yükseltir; tıpkı bir öğleden sonra, çelik fabrikasındaki atölye çalışmasında, bu araçlardan yalnızca bir tanesini kullanarak üretilmiş olan 21.000 yeni fikir gibi.

Bazı insanlar yaratıcı olmanın özgür olmak anlamına geldiğine ve bu nedenle de herhangi bir yapının yaratıcılığı engellediğine inanıyorlar. Bu çok yanlış. Eğer kilitli bir odadaysanız, odadan çıkmak için bir anahtara ihtiyacınız vardır. Bu anahtar dışarıya çıktığınızda nereye gideceğinizi belirlemez. Yapı, sizin anahtarınızdır.

Bu araçları tamamen anlamak için, benim diğer kitaplarımı okuyabilir ya da resmi eğitim alabilirsiniz. Ayrıca, dünyada 1.200 civarında sertifikalı yanal düşünme eğitmeni var ve çoğu şirketin de kendi içlerinde eğitmenleri bulunmakta.

MEYDAN OKUMA

Bir yöne doğru bariz ve çekici bir yol varsa, diğer bilinmez yolları seçme konusunda kendimizi engelleriz. Yol bizi oraya götürür, ama yolun kenarlarını ya da ötesini araştırmayız. Birinci bölümde de tartıştığımız üzere, aynı yolda, zihindeki egemen örüntü düzeni bizi hızlıca o yöne götürür.

Yanal düşünme araçlarından ilki, bu (A'dan B'ye giden) bariz yolu tıkamamızı gerektirmektedir. Bu engelin asla eleştiri olmadığını da bir kenara not etmekte fayda var. Engel şunu kabullenir: "Bu yol en iyi, hatta tek muhtemel yol bile olabilir. Ama şimdilik bu yolu tıkayacak ve alternatiflere bakacağız."

"Meydan okuma" durumunun asla bir saldırı şeklinde kullanılmaması çok önemlidir. Bunun nedeni de en iyi ve en başarılı fikirleri bile sorgulayabilmek zorunda olmamızdır. Aksi takdirde, kendimizi eksik fikirlerle başa çıkmakla sınırlandırmış oluruz.

Petrol kuyuları normalde dikey olarak delinir. Bu 80 senelik bir yöntemdi ve iyi çalışıyordu. Hiçbir problem yoktu. 1970'de Londra'da Shell Petrol için yaptığım seminerde, bir "meydan okuma" sonucunda, onlara delme işleminin belli bir derinlikte yatay devam etmesini önerdim. Günümüzde bu, standart bir işlem haline geldi ve bu kuyulardan dikey kuyulara oranla üç ila altı kat daha fazla petrol çıkıyor. Bu değişimin benim önerimin sonucunda olduğunu iddia etmiyorum ama bu fikirin işe yarayabileceği ortaya çıktı.

Neden bu fikri geliştirmek bu kadar uzun sürdü? Orijinal fikir işe yaramış olsa bile, bir alternatif arama güdüsü yoktu.

ODAK

"Hepimiz çok yaratıcıyız. Şimdi, hangi konuda yaratıcı olalım?"

Odak, uygulamalı yaratıcılığın çok önemli bir parçasıdır.

Yeni fikirleri nerede istiyoruz? Eğer odağınızı tanımlayamazsanız bilinçli bir şekilde fikir üretemezsiniz. Fikirlerin şans eseri ortaya çıkmasını beklersiniz.

İki genel odaklanma türü vardır.

Amaca Odaklanma

Bu bizim en alışkın olduğumuz odak şeklidir. Çözülmesi gereken bir problem vardır. Basitleştirilmesi gereken bir süreç vardır. Başarılması gereken bir görev vardır. Çözülmesi gereken bir çatışma vardır. Yapılması gereken bir iyileştirme vardır vb.

Düşünmemizin net amacını biliriz. Neden düşündüğümüzü ve neyi başarmayı umduğumuzu biliriz. Amaca odaklanırken, amacı net bir şekilde ifade etmek her zaman mümkündür. Varış noktasına doğru ilerlemek gibidir. Nereye varmak istediğinizi bilirsiniz.

Alana Odaklanma

Bu amaca odaklanmaktan çok farklıdır. Basitçe, yeni fikirlerin olmasını istediğimiz alanı tanımlarız, fikirlerin amacını değil.

"Birinin bankaya girdiğinde attığı ilk adımlara dair yeni fikirler istiyoruz."

"Otoparklarla ilgili yeni fikirler istiyoruz."
"Şarap bardakları ile ilgili yeni fikirler istiyoruz."
"Okul dersleri alanında yeni fikirler istiyoruz."
"Kalemlerle ilgili yeni fikirler istiyoruz."

Kalemlerle ilgili yeni fikirler, kalemleri daha ucuz yapabilir. Yeni bir fikir, kalemlerin uçlarının açılmasını kolaylaştırabilir. Yeni bir fikir, kalemlere ek bir işlev katabilir. Yeni bir fikir, kalemleri daha çekici kılabilir. Yeni bir fikir, kalemlerin üretimini kolaylaştırabilir, vs.

Rastgele kelime aracı bu odaklanma için oldukça faydalıdır, çünkü belirli bir başlangıç noktası olmadan da işe yarar.

Odaklanma olarak tanımlanan alan çok geniş de olabilir, çok dar da. Mesela şunları söyleyebilirsiniz:

"Toplu taşıma ile ilgili yeni fikirler istiyorum."
"Otobüslerle ilgili yeni fikirler istiyorum."
"Otobüs rotaları ile ilgili yeni fikirler istiyorum."
"Otobüs koltukları ile ilgili yeni fikirler istiyorum."
"Otobüsteki ilk koltuklarla ilgili yeni fikirler istiyorum."

Bütün bu odaklar kullanılabilir.

Gerekli olan şey, bir ya da birden fazla kişinin durup bir noktaya odaklanması ve burada biraz yanal düşünme kullanmasıdır. Bu noktada özel bir tekniğe ihtiyaç yoktur. İhtiyaç duyulan ise zaman, çaba ve odak yatırımı ile yeni bir fikir bulmaya olan istektir.

Melbourn, Avustralya'daki bir karşılamada, John Bertrand isimli genç bir adamla tanıştım. Bertrand 1983'te Amerika Kupası yelkenli yarışlarının Avustralya ayağında kaptanmış. Kupa 130 senedir yalnızca Amerika tarafından kazanılmış, John Bertrand da bana kendisi ve takımının nasıl yelkenlilerindeki farklı noktalara odaklandıklarını ve yeni fikirler bulmak için uğraştıklarını anlattı. Bu zamana, çabaya ve odağa yatırım yaparak elde ettikleri en bariz değişim, sonradan çok ünlü olan "kanatlanmış salma" tasarımı oldu. Tarihte ilk defa, Amerika kupası Amerika Birleşik Devletleri'nden alınmıştı. Bu durum yeni fikir bulma isteğinin, yanal düşünme kullanma isteğinin tipik bir örneğidir.

Yaratıcı başarı listesi

Bu, yaratıcı düşünmeye ihtiyacı olan odakların resmi hedef listesidir. Bu liste ilan tahtalarına asılabilir. Bu liste bir web sitesine konulabilir. Bu liste kartlara basılıp, her iş yerine ya da her masaya yerleştirilebilir.

Yaratıcı insanların birçoğu oturup fikir bekliyorlar. Yaratıcı Başarı Listesi ise bir hedef ve istek sunuyor. Listedeki maddelerle ilgili fikir sahibi olmanız bekleniyor. Hatta belli bir madde ile ilgili belli bir tarihte fikriniz sorulabilir. Bir takım bu listeden bir göreve atanabilir ve belirtilecek bir tarihte bu konuda rapor vermeleri istenebilir.

Bu liste değiştirilebilir, ama bazı maddeler diğerlerine göre daha kalıcı olabilir. Listede yaklaşık 10 madde olmalıdır.

Listedeki maddeler amaca odaklanma ve hatta alana odaklanmanın bir karışımı olabilir. İnsanlar bu listeye eklenebilecek yeni maddelere dair önerilerde bulunabilir. Bu liste, yaratıcı çaba için kalıcı bir "talep" sunmaktadır.

Bir yönetici, bir konferansa katıldığında ya da bir makale okuduğunda karşılaştığı bir şeyin Yaratıcı Başarı Listesi'ndeki bir maddeyle çok alakalı olduğunu fark edebilir.

Yaratıcı Başarı Listesi, bireylere ya da bir takıma atanabilecek özel yaratıcı görevleri göz ardı etmemektedir. Bu liste, yaratıcılığa her zaman ihtiyaç duyulduğunun altını çizen kalıcı bir talep sunmaktadır.

KAVRAMLAR

Kavramlar genellikle düşünmenin çok önemli, yaratıcı düşünmenin ise daha da önemli bir parçasıdır.

Kuzey Amerika kültürünün kavramlara pek meraklı olmaması ilginçtir. İhtiyaç duyulan pratik aksiyon ile karşılaştırılan akademik soyutlamalar olarak görülmektedir. Ancak kavramlar yaratıcılık için esastır.

Kullanımda gibi görünen kavramları belirleyebilir, sonra da aynı kavramı ifade etmenin farklı yollarını arayabilirsiniz. Eğer araba sigortası kavramını anlıyorsanız, bu değere başka hangi şekillerde ulaşabilirsiniz? Belki petrol satışları için bir sigorta vergisi ile?

Bunlar işlevsel ya da fonksiyonel kavramlar olabilir. Bir şeyin yapılış şeklini tanımlarlar.

Bunlar değer kavramları olabilir. Neden bir şeyin değerli olduğunu gösterirler.

Bunlar amaç kavramları olabilirler. Neden bir şeyi yaptığımızı gösterirler.

Bunlar ortak noktası varmış gibi görünen, geniş bir yelpazedeki şeylere dair betimleyici kavramlar olabilirler.

Çok geniş bir yelpazede değişiklik gösteren birçok kavram vardır; bunlar o kadar detaylıdır ki neredeyse bir fikir olarak adlandırılabilir. Fikir, bir kavramı harekete geçirmek için pratik bir yoldur.

Bisiklet, çok geniş bir seviyeden bakıldığında bir ulaşım aracıdır. Bir sonraki seviyede, kişisel bir ulaşım aracıdır. Bir sonraki seviyede, insan gücü ile çalışan (çevreyi kirletmeyen) bir ulaşım aracıdır. Biraz daha detaylı bir seviyede, pedal kolunun tekerleklerden birine güç verdiği, iki tekerlekli bir mekanizmadır. Bu tanımdan sonra, bir bisikletin özel tasarım seviyesi gelmektedir.

Kavramlar, fikirleri doğururlar. İnsan gücü ile çalışan kişisel ulaşım şekli kavramından yola çıkarak; paten, kaykay gibi yeni alternatiflere ve hatta kocaman bir tekerin içine bir insanı yerleştirme gibi yepyeni fikirlere hareket edebiliriz. İnsanları hareket halindeki arabalara çekme yöntemleri de değerlendirilebilir. Hatta sizin, kendi bataryanızı bir koşu bandı jeneratörü ile doldurduğunuz elektrikli bir motosiklet fikri bile ortaya çıkabilir.

Kavram Çıkarma

Bu yanal düşünme tekniği daha "mantıklı" göründüğü için, diğerlerine göre kullanımı daha kolay olmalıdır. Aslında pratikte kullanımı daha zordur, çünkü diğer tekniklerde olan doğrudan kışkırtıcı etki bunda yoktur.

Kavramların önemini yukarıda tartıştık. "Kavram çıkarma" ile alternatifler ve yeni fikirler geliştirmek, sonra da belirli bir fikir aracılığı ile bu kavramı temin etmek için etrafa bakmak istiyoruz.

Mesela, restoranlardaki "satın aldığın şeyi yemek" kavramını çıkardığımızı düşünelim. Bu noktadan yola çıkarak bir telefon numarası çevirip, evinize yemek malzemeleri ile beraber gelip, sizin için yemek pişirecek bir aşçı fikrine varabilirsiniz. Eve yemek siparişi fikri de, şu an kullanımda olan başka bir fikir. Hatta sıradan bir ev sahibinin bir yabancıyı kendi evine belirli bir ücret karşılığında yemeğe davet ettiği bir yemek davet sistemi bile düşünülebilir.

Avustralya'da küçük bir kasabanın belediye başkanı beni görmeye geldi ve kasabadaki işlerine arabalarıyla gelip, onları bütün gün sokakta bırakan çalışanlarla ilgili problemleri olduğundan bahsetti bana. Alışveriş yapmak isteyen insanların park yeri bulmalarını zorlaştırıyorlarmış. Normal çözüm, park etme süresini kısıtlamak için parkmetre yerleştirmek olurdu. Bu yapılmalı mıydı? Bu çözümün maliyeti de, yürütmesi de pahalı olacaktı.

Buradaki kavram neydi? İnsanların arabalarını sokakta bıraktıkları süreyi kısıtlamanın bir yolunu bulmaya ihtiyaç vardı. Diğer bir yol, arabanı belirtilen alanlara park edersen farlarını tamamen açık bırakmanı yasalaştırmak olabilirdi. Arabanı orada uzun süre bırakamazdın, çünkü bataryası azalırdı. Hiçbir şekilde arabanı orada bütün gün bırakamazdın. Park edip, hızlıca dükkâna girip ve hızlıca çıktıktan sonra arabayla tekrar uzaklaşman gerekirdi. İşte bu, kişinin kendisine dayattığı bir kısıtlamadır.

Kavram Yelpazesi

Kavramın içinde, "kavram yelpazesi" de vardır aynı zamanda.

Normal yükseklikteki bir odanın tavanına bir şey yapıştırmak istiyorsunuz. Çözüm basit. Bir merdiven arıyorsunuz. Ama merdiven bulamıyorsunuz. Bu noktada vazgeçip, bu görevin yapılamayacağına mı karar verirsiniz?

Merdiven, "beni yerden yükseltmek" için yalnızca bir yoldur. "Beni yerden yükseltmek" bir kavram, yani sabit

noktadır. Bu sabit noktayı tatmin etmenin alternatif yolları vardır; masanın üzerine çıkmak ya da insanların beni yukarı kaldırması.

Ancak "beni yerden yükseltmek", "nesne ve tavan arasındaki uzaklığı azaltmak" eyleminin yalnızca bir yoludur. Bu da yeni sabit noktaya dönüşür ve bunun için alternatifleri değerlendirmeye başlarız. Bu alternatiflerin kendileri de kavramlardır. "Kolunu uzatmak" gibi bir kavram, "bir sopa kullanarak" yapılabilir mesela. Başka bir kavram alternatifi olarak "nesnenin tavana kendi başına erişmesini sağlamak" ise, nesneyi bir topa yapıştırıp tavana fırlatarak gerçekleştirilebilir.

Yani bu örnekte bir fikirden (merdiven) yola çıkıp, diğer fikirler için sabit noktaya dönüşen bir kavrama doğru gidiyoruz. Ama aynı zamanda kavramın kendisinden, alternatif kavramlar için ve sabit bir noktaya dönüşecek olan "daha geniş bir kavrama" da gidiyoruz. Bu alternatif kavramların her biri, alternatif fikirler için sabit bir noktaya dönüşüyor. Yani iki katmanlı kavramlar, alternatif fikirleri kademelendirmek için kullanılıyor.

Bu da "kavram yelpazesi"dir. Kavram yelpazesinin bir tarafında düşünme amacı ya da hedefi bulunmaktadır. Bu amaca nasıl ulaşacağız? Ulaşmak istediğimiz yere nasıl gideceğiz? Geriye doğru çalışıyoruz. Hangi genel kavramlar bizi bu amaca doğru hareket ettirir? Bir sonraki seviyede, hangi belirli kavramlar bu geniş kavramlara hizmet eder? Son olarak da, hangi pratik fikirler bu kavramları hayata geçirmekte kullanılabilir? Bu kavram her seviyede, bir seviye alttaki alternatifleri çoğaltarak kademelendirme etkisi verir. Bir amaca ulaşmak için alternatif üretmenin etkili bir yoludur.

Alternatif bir örnek için elinize bir kâğıt ve kalem alın. Kâğıdın sağ alt köşesine ulaşmak istediğiniz şeyin tanımlı bir amacını yazarak başlayın. **Örneğin, "şehirlerdeki trafik sıkışıklığı" ile başlayabilirsiniz.** İma edilen amaç, şehirlerde trafik sıkışıklığı problemi ile başa çıkma yollarıdır. Şe-

manızdaki her şeyin, kâğıt üzerinde bu noktadan akması ya da kademelenmesi gerekmektedir.

Bir sonraki seviye, problemi çözmenize yardımcı olabilecek genel kavramları ya da "düşünme yönleri"ni ortaya koyar. Farklı yaklaşımlar ise şöyle olabilir: Trafiği azaltmak, trafik akışını iyileştirmek, yolları genişletmek.

Sonra geriye doğru giderek (sayfanın sağ tarafına doğru), geniş kavramları etkin hale getirebilecek daha detaylı kavramları listeleriz.

- Trafiği azaltmak için şunları yapabiliriz: trafiğe çıkabilecek araç sayısını sınırlamak, insanları trafikten caydırmak, trafiğe çıkma gerekliliğini azaltmak, çok katılımcılı araçlar.
- Trafik akışını iyileştirmek için şunları yapabiliriz: günün başında ve sonunda karşılaşılan yoğun trafik problemini çözmek, kavşakları ortadan kaldırmak.
- Yolları genişletmek için şunları yapabiliriz: daha fazla yol, daha küçük araçlar.

Sonra her bir kavramı ele alarak, bunların belirli fikirlerle nasıl hayata geçirilebileceğini görebiliriz.

- Trafiğe çıkabilecek araç sayısını sınırlamak için şunları yapabiliriz: şehir içine giriş ücretini yükseltmek, araç satın alma izni için açık artırma (Singapur'daki gibi), şehre erişim için özel ehliyetler.
- İnsanları trafikten caydırmak için şunları yapabiliriz: şehre girişlerde alınacak yüksek trafik parası (Londra'daki gibi), yasal park yeri bırakmamak, kalitesiz yollar, zayıf trafik akışı olduğunu halka duyurmak.
- Trafiğe çıkma gerekliliğini azaltmak için şunları yapabiliriz: dükkânları ve ofisleri merkezden farklı konumlara dağıtmak, internet vb. yöntemlerle evden çalışmak, iş istasyonları.

- Çok katılımcılı araçlar için şunları yapabiliriz: otobüsler, tramvaylar, hafif raylı taşıtlar, taksiler, çok katılımcılı taksiler.

Bir sonraki geniş kavram, "trafik akışını iyileştirmek"tir ve buna hizmet eden kavramlar şu şekilde hayata geçirilebilir:

- Günün başında ve sonunda karşılaşılan yoğun trafik problemini çözmek için şunları yapabiliriz: kademeli çalışma saatleri, farklı araçlar, vergi teşvikleri.
- Kavşakları ortadan kaldırmak için şunları yapabiliriz: üstgeçit ve altgeçitler, kavşaklar, sarmal yol düzeni.

Bir sonraki geniş kavram, "yolları genişletmek"tir ve buna hizmet eden kavramlar şu şekilde hayata geçirilebilirler:

- Daha fazla yol için şunları yapabiliriz: yeraltı yolları, yerden yükseltilmiş yollar, ırmak kenarlarındaki yolların kullanımı.
- Daha küçük araçlar için şunları yapabiliriz: bisikletler, hafif motosikletler, çok küçük arabalar vb.

Bu kademeli etkide, her nokta bir sonraki seviyede çoğalıyor. "Geniş kavramları" (yönleri) olabildiğince geniş tutmak çok önemlidir. İnsanların çoğu geniş kavramların yerine daha belirgin kavramlar koyuyorlar. Bunların da çoğalma etkisi olmuyor.

Zaman zaman, fikrin daha da detaylandırıldığı bir seviye daha eklemek işe yarıyor (yukarıdan geçen yolu nereye koyacağız?)

Kavram yelpazesi, bir kişi tarafından ya da birlikte çalışan bir takım tarafından yapılabilir. Kavram yelpazesi, geniş kavramlardan yola çıkarak ve geriye doğru çalışılarak alternatif üretme şeklidir.

KIŞKIRTMA (Provokasyon)

Kendi kendini organize eden her sistemde, kışkırtma için matematiksel bir ihtiyaç vardır; yoksa sistem lokal bir dengede çıkmaza girer.

Geleneksel düşünme, yargıyı çok kullanır. Yargı ile önce bir fikre ulaşır, sonra bunu yargılarsınız. Fikri ya kabul eder, ya da reddedersiniz. Hayatımızda çoğunlukla yargı gereklidir ve son derece faydalıdır. Değerlendirme yargısı bizim geçmiş deneyimlerimizi ve başkalarının deneyimlerini hızlı bir şekilde kullanmamızı sağlar. Değerlendirme yargısı bizim hata yapmamızı engeller. Yargı olmadan yaşamak zor olurdu. Bu yüzden, beynin bir yargı makinesi olması çok da şaşırtıcı değildir. Keza, filozofların bütün önemi, hakikate ya da yargıya vermiş olmaları da şaşırtıcı değildir.

Bütün bunlar harika, ama yanal düşünme farklı bir işleyiş gerektirir. Bir fikri kabul etmek ya da reddetmek yerine, "nereye hareket edebileceğinizi görmek" için o fikre bakmalısınız. Bu da fikirlere çok farklı bir yararlılık getirir.

Yanal düşünme tekniklerinden bir tanesi de kışkırtma üretmektir.

Einstein, "düşünme deneyleri" diye adlandırdığı bir yöntem kullanıyordu. Derdi ki: "Eğer ışık hızında seyahat ediyor olsaydım ne görürdüm?" Bir blok üzerine diğerini yerleştiren çocuğun ne olduğunu görmek için yapması bir deneydir.

Kışkırtma, zihin deneyleri ile ilgilidir. Provokasyon, anlamlı gelmeyen bir cümle kurmamıza, deneyimlerimizle çelişmemize ve tamamen mantıksız olmamıza izin verir. Bunu provokasyon, yani kışkırtma anlamına gelen işaret kelime "po" ile başlatacağız. "Po", (P)rovokatif (O)perasyon anlamına gelir. Aynı zamanda ihtimal, hipotez, sorgu, potansiyel vb. anlamına da gelebilir.

Kışkırtma, oturup da fikirlerin gelmesini beklemek yerine, zihninizi karıştırarak yeni bir fikir oluşturma şansınızı yükselten bir yöntem sunar.

Bunu kullanarak normal deneyimlerimizin dışına çıkan bir kışkırtma yaratabiliriz. Bu da bize farklı bir yolu (C noktası) aşmak için gerekli sıçrama tahtası görevini görebilir. Birinci bölümde bahsettiğimiz gibi, kendi akıntısının altındaki fabrika da buna dair bir fikirdi.

Kışkırtma ve Hareket

Yeni bir zihinsel işlem olan "hareket"i kullanarak, kışkırtmadan yeni bir fikre (en uç hareket çeşidi) hareket ediyoruz. Bu, yanal hareketin başka bir çeşididir.

Hareketin genel tanımı, bulunduğumuz noktadan ileri doğru, durup da bir şeylerin doğru ya da yanlış olup olmadıklarını yargılamadan, pozitif keşifçi bir yolla gitmeye dair istektir. Zayıf bir fikirden daha iyi bir fikre doğru gitmek için hareketi kullanabiliriz. Bir öneriden somut bir fikre ilerlemek için hareketi kullanabiliriz. Bir kavramdan bir fikre ilerlemek için hareketi kullanabiliriz.

Hareketi gerçekleştirmenin çeşitli yolları vardır:

- Bir kavram çıkarabilir ve bununla çalışabilirsiniz.
- Kışkırtma ve olağan durumun arasındaki farklara odaklanabilirsiniz.
- Pozitif yönleri seçip bunlarla çalışabilirsiniz.
- Kışkırtmanın harekete geçirildiğini hayal edip, sonuçlarını düşünebilirsiniz.

Po, arabaların tekerleri kare şeklinde olmalı. Bu bir mühendis için kabul edilemez bir durumdur. Çok fazla enerji gerektirir. Araba sürekli sallanır. Yolculuk çok sarsıntılı olur. Hareketle, kare tekerlerin döndüğünü hayal ederiz. Tekerlek köşe noktasına yükselip sonra düz bir alana iner. Bu döngüseldir ve önceden bilinir. Yani eğer süspansiyon sistemi önceden uyarlanırsa, düzgün bir yolculuk yapmak mümkün olabilir. Buradan hareketle, "öngörmeli süspansiyon sistemi" fikrini geliştirebiliriz. Arabanın önündeki küçük gergi tekerleği

yerin bozukluğunu hisseder. Bu da süspansiyonun önceden harekete geçmesi için işaret verir. Tekerlek yerin düzey çizgisini takip eder, ama araç düzgün bir şekilde ilerler. Eğer bozuk bir yerden geçerseniz de sarsıntı yaşamazsınız. Araç sabit kalır, ama tekerlekler yerin şeklini alırlar. Bu fikir, bir motorlu taşıt üreticisi tarafından denendi ve sonuç tam olarak da öngörüldüğü gibiydi. Gergi tekerleği kullanmak yerine, süspansiyon sisteminin kendisinde basınç değişimleri kullandılar. Ama bu kışkırtma, yeni bir süspansiyon sisteminin gelişimine yol açtı.

Po, uçaklar ters iniş yapmalıdır. Kulağa çok saçma geliyor. Eğer uçaklar ters iniş yapsalardı, kanatlar aşağıya doğru itme kuvveti uygularlardı. Buradan da normal uçaklara iki küçük kanatçık takma fikri akla geliyor. Bunlar da aşağı doğru verilen aksi itme, yani "eksi kutuplanma" sağlayacaklardır. Acil bir durumda ekstra havalanma gerekliliği olursa, bu kanatçıklar iptal edilebilir; mesela yukarı doğru katlanarak. Bu da otomatik olarak havalanmayı sağlar. Uçak kazalarının çoğu, acil durumlarda ekstra havalanma sistemine hızlı geçiş yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Bu fikri bir noktada Boeing yöneticileri ile tartıştım. Kışkırtma kullanmak ilginç bir fikri de beraberinde getirdi.

Kışkırtma mantığı

Matematikçiler, kışkırtmanın gerekliliğini çok iyi anlıyorlar. Kendi kendini organize eden sistemler genellikle sabit bir dengeye oturur, buna da yerel denge adı verilir. Kışkırtma onları daha küresel bir dengeye taşıyana kadar orada kalırlar.

Matematikçiler bu sürece, çelik yapımından gelen "tavlama" adını veriyorlar. Çelik kristalleri sabit ama çok güçlü olmayan bir konumda kilitlenirler. Onları ısı kullanarak kışkırtınca bu şekilde daha güçlü bir konuma gelirler ve bu işlem böyle devam eder.

Bir bakıma, zihin de yerel bir dengeye yerleşir. Kışkırtmalar ise onu daha küresel bir dengeye taşımak için gereklidir.

Kışkırtma oluşturmanın yolları

Unutmamanız gereken en önemli şey, bir kışkırtmanın, yarım fikir ya da muhtemel bir fikre giden yol olmadığıdır. Kışkırtma mevcut durumla ilgilidir. Kışkırtma unsurunu bulduğunuzda, onu hareket değeri için kullanırsınız.

Her şey kışkırtma görevi görebilir. Bir fikri yargı ile reddedebilir, ama sonra aynı fikri bir kışkırtma oluşturmak için kullanabilirsiniz. Ayrıca, kışkırtma düzenlemenin biçimsel yolları ise şunlardır: kaçış, tersine çevirme, çarpıtma, abartma ve istekli düşünme.

Türeme

Bir tartışma ya da beyin fırtınası seansında ortaya çıkan görüşler bilinçli olarak kışkırtma için kullanılabilir. O görüşe yapılacak yargının yerine değil, yargıya ek olarak yapılır. Bir kışkırtma düzenleyeceğinizi belirtir ve "Po..." ile başlarsınız.

Kaçma

Bu kullanması en kolay olandır. Genel olarak varlığını peşinen kabul ettiğimiz bir durumu alır, sonra bu şeyi bırakır ya da ondan kaçarız. Örneğin; bekçi köpeklerinin havladığını kabullenirsek, kışkırtmayı şu şekilde düzenleriz: *"Po, bekçi köpekleri havlamaz."* Bu düşünceden hareket ederek, bir köpeği, patisini kullanarak alarm sisteminin düğmesine basması, polisi uyarması ve köpek havlama sesinin kaydedildiği kayıt cihazını harekete geçirmesi için eğitme fikri ortaya çıkar.

"Po, restoranlarda sandalyeler yoktur." Bu "anlık" hareketi kullanarak, insanların ayakta yemek yediklerini görürüz. Bu şekilde restoranlarda daha az vakit harcarlar. Buradan da, yenilen yemekle birlikte, restoranda geçirilen vakte de değer biçme fikri ortaya çıkar.

Tersine çevirme

Burada normal bir ilişkiyi alıp terine çeviriyoruz. Sigaralardaki katranın bir kısmını ortadan kaldırmak için filtre

bulunur. *"Po, bir şeyi ortadan kaldırmak yerine başka bir şey ekleyelim."* Ne ekleyebiliriz? Küçük bir delik açarak hava ekleyebiliriz, böylece sigarayı içimize çektiğimizde dumanı hava ile seyreltiriz. Bu da ciğerlerimize soluduğumuz zararlı maddelerin oranını azaltır (bu bir ayresol olduğu için yoğunlaşma ile ilgilidir).

Çarpıtma

Burada, sıralamada ya da ilişkide bir değişim vardır. Normalde telefonu elinize alıp, numarayı çevirir ve konuşursunuz. *"Po, numarayı çevirmeden konuşun."* Bu durum, iki fikir ortaya çıkarabilir. Birincisi sesle etkinleştirilen arama, ki bu zaten var. İkinci fikir ise telefona basit bir kayıt cihazı yerleştirmektir. Eğer telefonu şikâyet etmek ya da sipariş vermek için kullanıyorsanız, söyleyeceklerinizin alıştırmasını yapabilir ve kayıt cihazına söyleyebilirsiniz. Sonra numarayı çevirir ve doğru zamanda kayıt cihazını çalıştırabilirsiniz. Bu şekilde mesajınızı doğru vermiş olursunuz.

Abartma

Burada, herhangi bir boyutu normalin altında ya da üstünde göstererek abartırız. Boyutun gerçek olması gerekir. *"Po, telefon görüşmeleri yalnızca iki dakika sürebilir."* Bu bir sıkıştırma tekniği önerir; yani siz normal hızınızda konuşabilirsiniz, ama geçen süreyi kısaltmak için aktarılan mesaj sıkıştırılmıştır. Abartma durumu mantıksız olmalıdır, yoksa kışkırtıcı bir etkisi olmaz.

"Po, oy kullanan herkesin yüz tane oy hakkı vardır." Bu da oyların yalnızca seçim süresince değil, daha sonrasında da devlete dair kabulü ya da reddi belirtmek için kullanılabileceğini önerir. Muhalefetin oyları belli bir eşiğe erişirse yeni bir seçim çağrısı yapılır.

İstekli düşünme

Kışkırtmanın şekli şöyle olabilir: "Eğer şöyle olsaydı, hoş

olmaz mıydı?" Buna örnek olarak nehirleri kirleten fabrikayı verebiliriz.

Şöyle bir kışkırtmamız da olabilir: *"Po, bütün telefon görüşmeleri dostanedir."* Bu, telefona yeşil ışık yakmayı önerir. Telefon numaranıza ekstra bir basamak ekleyerek yalnızca arkadaşlarınıza verebilirsiniz. Eğer onlardan bir tanesi ararsa yeşil ışık yanar, ama diğer aramalarda yeşil ışık yanmaz.

Kışkırtma yalnızca bir istekten fazlası olmalıdır. Mesela, *"Po, trenler hep zamanında gelsin"* cümlesi kışkırtıcı değildir; ama *"Po, tren bekleyenlere ödeme yapılır,"* demek kışkırtıcı olur.

Diğer kışkırtmalar

Kışkırtma düzenlemenin yolları, yukarıda bahsettiklerimizle sınırlı değildir. Birçok yol daha vardır. Önemli olan bir kışkırtmanın kışkırtma amaçlı yapılmasıdır. Hiçbir zaman kendi başına bir fikir olma amacı gütmez. Hiçbir zaman bir iyileşme için istek olma amacı gütmez.

Bir kışkırtma ne kadar olanaksız görünüyorsa, bu kışkırtmayı kullanarak başarıya ulaştığınızda o kadar güçlü bir sonuç alırsınız. Zayıf ya da çelimsiz kışkırtmaların değeri azdır. Kullanımı daha kolay gibi görünür ama sizi hiçbir yere götürmezler.

Kanada'daki bir hayat sigortası şirketi şu kışkırtmayı düzenledi: *"Po, ölmeden önce ölürsünüz."* Her zamanki gibi bu tamamen imkânsız ve mantıksız görünüyor. Bundan çok güçlü bir fikir doğuyor.

Eğer sigortası olan bir insan ağır ve büyük ihtimalle ölümcül bir hastalığa yakalanırsa, sigorta şirketi ölüm haklarının % 75'ini ödüyor. Bu da hastane masrafları ve başka masraflar için para sağlıyor. Geri kalan %25 ise ölümden sonra ödeniyor. Bu yöntem, Kuzey Amerika'da yaygın olarak uygulanmaktadır ve ismi de "Hayati ihtiyaç yardımı"dır. Bu kışkırtma, tam 123 yıldır uygulanan bir kavramı değiştirmiştir.

Bu kişi, sonradan ABD'deki Prudential Sigorta'nın CEO'su olan Rob Barbaro'dur. Bu örnek, yeni olasılıklar

sağlayan güçlü fikirlere geleneksel sektörlerde bile ulaşılabileceğini gösterir. Rob Barbaro'nun yeni bir fikir tasarlamasına gerek yoktu. Çözülmesi gereken bir problem yoktu. Ama o, yaratıcılıkla yola çıkarak yeni kavramlar geliştirmiş ve bu şekilde yeni olasılıklar açmıştır.

HAREKET

Kışkırtma, hareket elde etmek için basit bir yoldur. Bu kavram, *Ciddi Yaratıcılık (Serious Creativity)* isimli kitabımda detaylı olarak değindiğim diğer teknikleri kapsam dışı bırakmaz.

Kavram çıkarma: Burada hangi kavramın işlediğini görüyoruz? Bu kavramı çıkartıp, yeni fikre ihtiyaç duyduğumuz yerde kullanabilir miyiz? Yani, geri kalan kışkırtmaları görmezden gelerek "çıkardığınız" fikirle devam edebilirsiniz.

Farka Odaklan: Kışkırtma ve olağan fikir arasındaki fark nedir? Bu farklı noktaların tanımlarını yapabilir, peşlerinden koşabilir ve üzerlerine ekleme yapabilir miyiz? Kışkırtma, işin mevcut yapılış şekline yakın görünse bile, aradaki farkı keşfetmek için bilinçli bir çaba sarf edebilir miyiz?

Pozitif Yönler: Kışkırtmanın doğrudan pozitif etkileri var mıdır? Hangi değerler hâlihazırda mevcuttur? Bunları, yeni fikir oluşturmak istediğimiz yerde kullanabilir miyiz? Başka bir deyişle, kışkırtma sayesinde ortaya bir fikir çıktığında, bu değere ulaşmak için gerekli yolları düşünüyoruz fakat bunu daha pratik bir şekilde yapabiliyoruz.

Anbean: Her ne kadar fantezi içerse de, kışkırtmanın harekete geçtiğini düşünüyoruz. Anbean gözlemliyoruz. Bu sanki bir DVD'yi kare kare izleyerek ne olduğunu anlamaya çalışmaya benziyor. Ne olduğunu gözlemliyoruz? Bundan

yola çıkarak da fikirler geliştiriyoruz. Bu, bizim *"Po, uçaklar tersine iniş yapsın"* gibi ilginç kavramlarımızla çalışma şeklimiz.

Özel durumlar: Kışkırtmanın doğrudan değer katabileceği özel durumlar var mı? Kare tekerlekler, eğer yer dalgalı olsaydı bir değer katabilirdi. Ya da *"Po, su bardaklarının yuvarlatılmış tabanları olmalı"* kışkırtması eğer bardaklar için özel tutacaklar varsa değer katabilir. Çünkü herkes bu özel tutacakları kullanmaya ihtiyaç duyacağı için, cilalı mobilyalarda bardak izi kalmayacaktır.

Hareket, yaratıcılığın herhangi bir yerinde kullanılabilen temel bir işlevdir.

Rastgele giriş ve hareket

Diyelim ki ilk örneğimizde olduğu gibi kasabaya gitmek için evden çıkınca hep aynı rotayı izliyoruz. Bir gün kasabanın dışında arabanız bozuluyor ve eve yürümek zorunda kalıyorsunuz. Etraftakilere eve yürümek için en iyi rotayı soruyor ve daha önce evden çıkarken hiç kullanmamış olduğunuz bir rotadan eve gidiyorsunuz.

Düşünmenin örüntüleme sisteminde dış kenardan başlayıp ortaya doğru hareket ederseniz, merkezden başladığınızda gittiğiniz yoldan daha farklı bir yolla oraya ulaşırsınız. Bunun gizemli bir tarafı yok.

Bu rastgele girişi kullanmak istediğinizde başlangıç noktası seçemezsiniz, çünkü her seçim sizin hâlihazırda gerçekleştirdiğiniz düşünmeyle ilişkili olacaktır. Rastgele bir başlangıç noktası seçmek zorunda kalırsınız. Bu durumda kullanımı en kolay olan rastgele kelime aracıdır (isimler daha iyi çalışır) -rastgele kelime aracı ve egzersizleri için birinci bölüme bakabilirsiniz-. Bu noktadan geriye dönük çalışıyor ve yeni fikirler geliştiriyorsunuz. Unutmayın ki bu teknikle, Güney Afrika'daki bir atölye çalışmasında 21.000 fikir üretilmişti.

Hollanda'daki bir televizyon programında, bu tekniği bir

koltukla ilgili yeni fikirler üretmek için kullanmamı istemişlerdi benden. Sunucu rastgele kelime yoluyla bir dergi açtı. Orada Kraliçe'nin bir resmi vardı, bu yüzden bana verilen rastgele kelime de "kraliçe" olmuştu. Düşüncelerim otomatik olarak Queen Size (çift kişilik) yatağa gitti. Bundan çıkan fikir, iki tarafında da raylı sistem olan geniş bir koltuktu. Koltuğun arka tarafı bu raylardan kayabilecekti. Koltuğun arka tarafı geri konumdaysa yatak olarak kullanılabilirdi. Eğer arka taraf ön konumdaysa uzanıp televizyon izleyebilirdiniz. Eğer arka taraf, daha da öne çekilirse, oturup salatalıklı sandviçler yiyebilirdiniz. Koltuk için ortaya çıkan bu yeni tasarım süreci, rastgele kelime başlangıç noktası ile toplamda 10 saniye sürdü.

ÖZET: YANAL DÜŞÜNMENİN BİÇİMSEL ARAÇLARI

Yaratıcılığın (fikir yaratıcılığı) neden bir gizem olarak kaldığı ve fikir üretmek için bu pratik ve biçimsel araçları neden geliştirmemiş olduğumuzun nedeni felsefenin kelime oyunlarının, insan beyni gibi kendi kendini organize eden bir bilgi sisteminin asimetrik örüntüleme davranışlarını asla anlayamayacak olmasıydı. Ne zaman matematikçi ya da fizikçilerle konuşsam, onlar bu süreci gayet net anlıyorlar.

Yeni fikirler her kültürde düşünme sürecimizin temel parçalarıdır. Problem çözmek, tasarım yapmak, icat yapmak ve bir şeyleri kolaylaştırmak için yeni fikirlere ihtiyaç duyarız. Çatışmaları çözmek ve ilerlemek adına yeni yollar tasarlamak için yeni fikirlere ihtiyaç duyarız. Yeni fikirler için şansımıza güvenmek pek verimli ya da akla yatkın bir prensip değildir.

Bütün bunları yapmak için, araçlara ve anahtar olacak bir yapıya ihtiyacımız var. Artık size bu araçları sunduğuma göre -ki bunlar senelerdir denenmiş yollardır- bunları kullanma isteğine ihtiyaç vardır.

3 TASARIM DEĞİL, YARGI

Geçmişi analiz edebilirsiniz; ama geleceği tasarlamanız gerekir.

Entelektüel kültürümüz ve eğitim sistemimiz, en çok yargı ve analize önem vermektedir. Tasarım neredeyse tamamen ihmal edilmiştir.

Bunun nedeni YÇ3'ün (Sokrates, Platon ve Aristoteles) düşünmelerinin tamamen yargı temelli olmasıdır. Ayrıca, Rönesans dönemindeki Kilise'nin yargıya ihtiyacı varken, tasarıma kesinlikle yoktu.

Eğer bir mimar, grafik tasarımcı ya da moda tasarımcısı olacaksanız, tasarım konusunda eğitim alabilirsiniz ama bunun dışında almazsınız. Yine de, tasarım herkesin düşünmesindeki temel ilkedir.

Tasarım, istediğimiz değerleri elde edebilmek için elimizde olan şeyleri birleştirmek anlamına gelir. Yargı hakikati arar ve geçmişten yola çıkarak karar alır. Tasarım değeri arar ve gelecek için tasarlar.

Burada yazdığım hiçbir şey yargıya saldırmak ya da önemini azaltmak amacı gütmemektedir. Öyle olsaydı bu çok saçma olurdu. Burada ısrar ettiğim konu, düşünmemize ve eğitimimize daha fazla tasarım dâhil etmemizin gerektiğidir.

Yargı "ne olduğu" ile ilgilenir. Tasarım ise "ne olabileceği" ile ilgilidir.

YARGI VE TANIMA

Bir doktor, kliniğine gitmiştir. Daha sonra kliniğe kaşıntısı olan bir çocuk hasta getirilir. Doktor olasılıkları düşünür; yemek alerjisi, güneş yanığı, kızamık, kızıl hastalığı. Sonra çocuğun sağlık geçmişini annesinden öğrenip, çocuğu muayene ederek birkaç ek test daha yapabilir.

Sonunda, hastalığın kızamık olduğu teşhis edilir. Teşhis konulur konulmaz doktor, anneye hastalığın gelişimini anlatır. Doktor hastalığın olası nedenini ve olası komplikasyonlarını bilmektedir. Her şeyden öte, standart tedaviyi bilmektedir.

Bu %100 eğitim ve %95 günlük düşünce modelidir.

Durumu tanı. Standart unsurları belirle. Standart cevapları uygula. Eğitim ve çalışmalar, bu standart unsurları belirleyip, standart cevapları bilmek ile ilgilidir.

Yargı ile birlikte, bir fikre ulaşırsınız ve sonra da onu yargılarsınız. Fikri ya kabul edersiniz ya da reddedersiniz. Hayatımızın çoğunda yargı temeldir ve son derece faydalıdır. Tanıma yargısı, bizim geçmiş deneyimlerimiz ile başkalarının deneyimlerini hızlı bir şekilde kullanmamızı sağlar. Tanıma yargısı hata yapmamızı engeller. Yargı olmadan yaşamak zor olurdu. Dolayısıyla, hakikat ve yargıya bu denli önem vermiş olmamız pek de şaşırtıcı değil.

Bu modelde yanlış olan bir şey var mı? Hayır. Tam aksine, çok pratik ve etkili. Ama yeterli değil. Bir fikri kabul etmek ya da reddetmek yerine, nereye hareket edebileceğinizi görmek için o fikre bakmalısınız. Bu da fikirlere çok farklı bir kullanışlılık getiriyor.

Herkes için tasarıma çok daha fazla önem vermeye ihtiyacımız var.

KÖPEK EGZERSİZ ALETİ

Bir eğitim dergisinde, dört ila on altı yaş aralığındaki çocuklar için bir tasarım egzersizleri serisini hayata geçirdim.

Bir görev belirledim ve onlardan bu görevi nasıl yerine getirebileceklerini gösteren bir çizim yapmalarını istedim.

Çizmek, yazmaktan çok daha etkilidir. Gençlerin çoğu, kelimelerle anlatılması mümkün olmayan, karmaşık negatif geri bildirim sistemlerini gösterdi. Bir bakışta bütün süreci görmek çizimlerle mümkündür. Bir noktaya parmağınızı koyup, "Bu nasıl oluyor?" diye sorabilirsiniz.

Egzersizlerden bir tanesi, köpek egzersiz aleti tasarlamak üzerineydi.

Birçok dâhiyane tasarım vardı. Çoğunun çiziminde, bir tarafında kemik asılmış olan koşu bandı vardı. Köpek kemiğe ulaşmak için koşu bandının üzerinde koşmak zorundaydı.

Çocuklardan beş yaşında olanın farklı bir fikri vardı. Onun köpeği, üzerinde araba bataryası olan bir el arabasını çekiyordu. Köpek durduğunda el arabası ona çarpıyor ve elektrik yüklü sivri uç köpeğin tekrar gitmesini sağlıyordu.

Diğer herkes, köpeğin egzersiz yapmasını ve hareket etmesini sağlamaya çalışıyordu. Bu çocuk ise, köpeğin durmasını engellemeye çalışıyordu. Bu tasarımlar, *Köpek Egzersiz Aleti (The Dog Exercising Machine)* adlı kitapta basıldı. Ayrıca, *Çocuklar Sorun Çözüyor (Children Solve Problems)* adıyla yayımlanan başka bir kitap daha var. Çocuklar bildikleri ile yönlendirilmiyorlar. Problemlere yaklaşımlarında daha yaratıcılar. Çizimleri kullanmak da bu konuda yardımcı oldu.

GERÇEKLEŞTİRME BECERİSİ

Maalesef ki çocuklar yaratıcılıklarını uzun süre koruyamıyorlar.

Okullar, okuma yazma ve matematiksel becerileri içeriyor. Okullar aynı zamanda, faaliyet becerisi ya da iş bitirme olarak tanımlayabileceğimiz "gerçekleştirme becerisi" ile de ilgilenmelidir. Çünkü bu durum, okulu bitirdikten sonra karşılaşacağımız gerçek dünyada neredeyse okuma yazma ve matematiksel beceriler kadar önemlidir.

Young Enterprise (Genç Girişim) organizasyonunda senelerce başkanlık yaptım. Bu organizasyon Avrupa, Rusya ve birkaç başka ülkede kendi mini-şirketlerini kurmak isteyen binlerce genci kapsıyordu. Gençler bir iş fikri ile geliyorlar, pazarlama ve satış stratejilerini geliştiriyorlar ve sonunda işi yürütmek için gerekli becerileri öğreniyorlardı. Bazıları çok becerikli, bazıları ise çok başarılıydı. Harika bir düşünceydi.

Eğitim, ortaçağa dayanan geleneksel nedenlerden ötürü, iş dünyasına paragöz ve ticari bakarak, var olan daha önemli şeylere ilgisiz kalmıştır. O günlerde, üst sınıftakiler iş dünyası ile ilgili değillerdi; çünkü onlara para ve iş gücünü sağlayacak köleleri ve kiracıları vardı. Bu durum, günümüz dünyası için saçma bir tavırdır.

Günümüzde, İngiltere'deki gençler okuldan hâlâ VIII Henry'nin eşlerinin isimlerini ve hatta Ultrecht Antlaşması'nın tarihini bilerek ayrılıyorlar. Buna rağmen, köşedeki dükkânın ya da ticaret dünyasının nasıl işlediğini bilmiyorlar.

Tasarım ve Gerçekleştirme Becerisi

Her başarılı iş, önce birisinin kafasında tasarım olarak başlar. Genel kullanımıyla "tasarım" kelimesinde görsel ve grafik tasarımdan unsurlar vardır. Tasarım bazen kozmetik bir lüks olarak görülür. Etki yaratmak için bazı şeyleri bir araya getirdiğimizde tüm bu durumları kapsaması için "tasarım" kelimesinin anlamını genişletmeye çok ihtiyacımız vardır. Standart rutinin yeterli olmadığı her yerde tasarıma ihtiyacımız var.

Gerçekleştirme becerisi harekete geçme ve tanım düşünme becerisi yerine, hareket düşünme becerisi ile ilgilidir. Tasarım da gerçekleştirme becerisinin bir parçasıdır. Tıpkı harekete geçmek gibi, tasarımın da her zaman bir amacı vardır. Harekete geçerken bir şeyi başarmak için yola çıkarız. Tasarımda da bir şeyi başarmak için yola çıkarız. Tasarım, harekete geçmenin temelidir.

TASARIM VE ÇATIŞMALAR

Çatışmalarda, "kötü tarafı" belirlemek ve onları kötü davranışlarından ya da kanunlara uymamalarından dolayı suçlamak isteriz. Doğal olarak cezalandırmak da isteriz. Bunlar, hukuku ihlal cezası, kavga, savaş vs. içerir.

Tasarım yaklaşımı farklıdır ve dâhil olan kişilerin -iki taraftan da- korkuları, ihtiyaçları ve hırslarına bakar.

Bir çatışmada, iki taraftaki liderler de çatışmanın sürekliliğiyle kendi önemlerini ve değerlerini belirler. Çatışmayı çözmeye dair bir istekleri yoktur, çünkü böyle bir durumda önemlerini yitirirler. Eğer bu liderlere, çatışmalara bağımlı olmayan daimi bir önem konumu verilseydi, işte o zaman çatışma biterdi.

Seneler önce, bunu Kuzey İrlanda'daki çatışma için önerdim. Artık orada bir çatışma yok.

İsrail ve Filistin arasındaki çatışma için tasarlanmış bir adım ise her iki tarafın da diğer tarafın seçimlerinde oy kullanmasına izin vermekti. Bunun tam bir oy olması gerekmiyordu, yarım oy da olabilirdi. Bu şekilde yapıcı politikacıların seçilme olasılığı yüksek olabilirdi. Sabit fikirli kişilerin seçilme şansı azalırdı. İki taraftaki yapıcı politikacılarla atılan adım çok daha pozitif olurdu.

Tasarımın bir amacı vardır ve bir şeyi başarmak için hedefi bulunur.

asarım mahkemesi

Kanun mahkemeleri her zaman yargı ile ilgilidirler. Birisi ya suçlu ya da masumdur. Bir taraf diğer tarafa bir kötülük yapmıştır. Onlar ilerleyen zaman için çözüm aramakla ilgilenmezler. Bir keresinde, Avrupa Birliği'ndeki üst kademe bir avukata tasarım mahkemesi ihtiyacımızdan bahsettim.

Taraflar arası anlaşmazlık içeren birçok konu mahkemelere gitmektedir. Bu tarz anlaşmazlıklar çoğunlukla tasarım ile çözülebilir. Alternatif Anlaşmazlık Çözümü ve bazı aile

mahkemeleri de bu yaklaşımı benimsediler. Avustralya'da, benim çalışmalarımla ilgilenen Sir Lawrence Street[7], anlaşmazlık yaşayan insanlar için çok başarılı bir tasarım süreci yürütüyor.

Herhangi bir insan, tasarım mahkemesi düzenleyebilir. Resmi, yasal ya da idari bir geçerliliği olmak zorunda değildir. Yalnızca bu mahkemeye gelip, sürece katılmak isteyecek insanlara ihtiyaç vardır. Hatta sonuca sadık kalma zorunlulukları olmasına bile gerek yoktur (bu bir arabuluculuk değil). Yaratıcı tasarım konusunda becerikli çalışanlarla dolu olan bu mahkeme, onların bir sonraki adımlarını oluşturmalarına yardımcı olacaktır.

7 Avustralyalı hukuk insanı.

4 BİLGİ VE ANLAMA

Hangisi tek başına daha önemlidir; detaylı bir yol haritası mı, yoksa araba kullanma yetisi mi? Eğitim, tamamen bilgi ve anlamayla ilgilidir. Bu durum da eğitime ayrılmış birçok saati doldurmak için gereklidir. Başka türlü bu "çocuk bakıcılığı" yapılan saatleri nasıl doldurabilirsiniz ki?

Burada yazdığım hiçbir şeyin amacı bilginin önemini azaltmak için değildir. Bilgi olmadan düşünme, bazı filozofların oynadığına benzer kendine keyfine düşkünlük oyunudur. Üzerine yorum yaptığım konu, bilginin yeterli olduğu ve bilginin her şey olduğu konusudur. Bu kitapta bahsettiğim birçok şey gibi bilgi de muhteşemdir, ama yeterli değildir.

ÇİN

İki bin sene önce Çin, bilim ve teknolojide dünyanın geri kalanına göre çok öndeydi. Barut, yayıncılık, kâğıt ve pusula sanayileri vardı. Eğer Çin aynı hızda gelişmeye devam etseydi, bugün dünyada her anlamda en baskın ülke olurdu; teknik olarak, bilimsel olarak ve ekonomik olarak. Peki, ters giden neydi? İlerlemeyi bir anda durduran neydi?

Bilginler, Çin kültürünün çok önemli bir parçasıydılar. Merkezi bir konumları vardı. Bir teoriye göre, bilginler bir

hakikatten diğerine hareket edilebileceklerine karar vermişlerdi. Sonuç olarak da "olasılık sistemini" hiç geliştirmediler. Spekülasyon, hipotez ve olasılığı hiç geliştirmediler. Böylece, ilerlemenin sonu geldi; çünkü olasılık olmadan ilerleme olmaz.

Günümüzde, Çin Hükümeti beş bölgesinde benim okul çalışmalarımla ilgili pilot projeler yapıyor. Sonuçları beğenirlerse, bunu milyonlarca okula yerleştirebilirler.

BİLGİSAYARLAR

Bilgisayarların geliştirilmesi ve bilgiyi işleme konusundaki süper becerileri her şeyi daha da kötüleştirdi.

Küçük çocuklarınıza bilgisayar verdiğinizde ne oluyor? İhtiyaçları olan bilgiyi arama alışkanlığı ediniyorlar. Düşünmeleri gerekmiyor; yalnızca cevapları arıyorlar. Her ne kadar bilgisayarda arama yapma becerisi harika bir şey olsa da, düşünme yetisi de çok önemlidir.

İnternet'in gelişmesi, birçok insanın kendi düşünme şeklini uyguladığı toplumsal bir beynin oluşumuna izin verdi. Maalesef binlerce zayıf düşünür, tek başına iyi bir düşünme ortaya çıkaramıyor. Denedim, biliyorum. Bu yöntem, insanların ne düşündüğünü örneklemek için faydalı olsa da tek başına harika bir düşünme ortaya çıkaramıyor.

Peki ya düşünme işini kendisi yapan bilgisayarlar? Bu benim üzerini çizmeyeceğim bir olasılık. Şimdiden bazı harika düşünmeler yapabiliyor: analiz, örüntüleri çıkarma ve yargı uygulama. Sağlık durumu teşhislerinin, bilgisayar kullanıldığında bir doktorunkinden %90 daha iyi olduğu söyleniyor; doğru bilginin bilgisayarlara yüklendiğini varsayarsak tabii.

Aslında problem bilgisayarın kendisi değil. Esas problem algı, ki buna kitabın ilerleyen sayfalarında değineceğiz. Eğer bilgisayarlar paketlenmiş algılarımızla çalışmak zorundaysalar, o halde bizden daha iyi sonuç alamazlar. Eğer çerçevelerimizle yönlendirilen değil de, kendi algılarını yaratabilen

bilgisayarlar tasarlayabilirsek, işte o zaman bilgisayarlar gerçekten düşünür. Bu da iyi bir şey olur.

KURUMLAR

Çin'e olanlar, bugün büyük kurumlara da oluyor. Bilgisayarlarımızın mükemmelliği, kurumların bilgisayarlara tüm gerekli bilgileri yüklemelerine neden oluyor. Bu bilgisayar, verileri analiz ediyor ve bu analiz de tüm kararların ve stratejilerin temelini oluşturuyor.

Bu çok ama çok tehlikelidir. Çünkü eğer verilere farklı şekillerde bakmak için bir çaba sarf etmezsek, eski kavramların içinde hiç ilerleyemeyiz. Bunun belli başlı birçok kurumun başına geldiğini bizzat gördüm.

ALTERNATİFLER VE OLASILIKLAR

Çin örneğindeki gibi, eğitim sistemimizdeki geleneksel mantık alışkanlıkları -bariz nedenlerden dolayı- olasılıklara fazla önem vermiyor. Olasılıklar düşünmenin çok önemli bir parçasıdır, ama biz onlara yalnızca gerçeğe ulaşmakta kullanılan bir yol gözüyle bakıyoruz. Oxford, Cambridge, Londra ve Harvard gibi dünyanın en tanınmış üniversitelerinde bulundum. Bu üniversitelerin hiçbirinde olasılıklar ve spekülasyona yeterli zaman ayrılmıyordu. Yalnızca hipotezin bilim için önemli olduğuna dair kısa bir kabul vardı ama hepsi bu kadardı.

Olasılıklar ve bilim

Olasılıklar ve yaratıcılık arasında çok yakın bir bağ vardır, çünkü olasılıkları üreten şey yaratıcılıktır. Bilimdeki neredeyse her ilerleme, yaratıcı olasılık ya da hipotezlere dayalıdır. Birileri sıklıkla bilimsel alanda ilerlemeye yol açabilecek olası bir alternatif görmüştür.

Peptik ülser (mide ülseri ya da on iki parmak bağırsağı ül-

seri) ciddi ve yaygın bir sağlık sorunudur. Geçmişte, bu durumdaki insanlar yirmi ya da belki daha fazla yılı antiasit kullanarak (midedeki asidi dengelemek için) geçirirlerdi. Alkol ve acı gıda tüketmemeleri gerekirdi. Yani, hayatları sefildi.

1980'lerin başında bir gün, Barry J. Marshall adındaki Batı Avustralyalı genç bir doktor ve iş arkadaşı Robin Warren, peptik ülserin sürekli bir hastalık olmak yerine, bir enfeksiyon olma olasılığını düşündü. Enfeksiyon olsaydı, çaresi var demekti. Herkes kahkahayı bastı. Nasıl olur da herhangi bir bakteri midedeki güçlü aside karşı hayatta kalabilirdi? Marshall bunu ispat etmek için, şüphelendiği bir böcekten yapılan bir kültür hazırladı kendine, onu içti ve kendine ülser vermiş oldu. Böylece kanıtlamıştı.

Bugün, yirmi ya da daha fazla seneyi antiasit alarak geçirmektense, bir haftalığına antibiyotik kullanıyor ve iyileşebiliyorsunuz. Marshall ve Warren, 2005 senesinde, Tıp ya da Fizyoloji dalında Nobel ödülü kazandılar ki bunu sonuna kadar hak etmişlerdi.

Bir keresinde beni Arizona çölüne götürüp, uzun ve sütun gibi kaktüsleri gösterdiler. Kaktüslerin neden üzerlerinde dikenleri olduğunu sordum onlara. Belli ki bu saçma bir soruydu. Herkes bilirdi ki kaktüslerin üzerlerindeki dikenler hayvanların onları yemelerini engellemek içindi. Dünyanın birçok bölgesinde onları yiyebilecek hem bitki hem de hayvan olduğunu gözlemledim. Peki, öyleyse neden onların dikenleri yoktu?

Kaktüslerin minik dikenlerinin hayvanlarla alakalı olmadığı fikrini önerdim onlara. Bu küçük dikenler, çevresindeki hava katmanını bitkiye yakın bir sınırda tutuyordu. Böylece bitki, terleme ve buharlaşma esnasında daha az su kaybediyordu. Fikrimi birine söyledim. Bana İsrail devletinin de tam olarak bu konuda araştırma yaptıklarını söyledi; çölde yetişecek dikenli bitkiler yetiştirmeye çalışıyorlarmış.

Aksiyon için hakikat ve kesinlik gerektiğinden dolayı olasılıkların önemini hafife alıyoruz. Hâlbuki bilimdeki en büyük ilerlemeler olasılığı temel almışlardır.

Araştırmalar, fazla esrar içen insanların şizofren olma risklerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu doğru olabilir. Ama bu bilgiye başka bir yoldan bakarsak, şizofrenlik eğilimi olan insanların esrardan daha fazla keyif aldıkları ve bu yüzden de daha çok içme eğiliminde oldukları olasılığı da vardır.

Bir keresinde, Harvard Vaka Analizi yönteminin iyi bir öğretme şekli olmadığı konusunda bir yorum yapmıştım. Birisi, birçok zeki insanın Harvard Business School'dan çıktığını belirtti. Ben de birçok zeki insanın kemerli bir yola doğru yürüdüğünü, sonra da birçok zeki insanın o kemerli yoldan geçtiğini söyledim. Kemerli yol onlara çok az etki etmiştir, çünkü Harvard'a girebilmek için zaten çok zeki olmak gerekiyor; dolayısıyla çıktığınızda da hâlâ zeki oluyorsunuz. Bilgi ve verilere, yeni ve farklı yollarla bakmaya gerçekten ihtiyaç vardır.

Olasılıklar ve yaratıcılık

Görmüş olduğumuz gibi, yanal düşünmenin biçimsel araçlarından bir tanesi "meydan okuma"dır. Doğru ve tek cevaba sahip olduğumuzu düşündüğümüzde bile bunu fırsat yaratmak için kullanmalıyız.

Geleneksel düşünmede bariz ve tatmin edici bir cevap varsa onu kabul eder ve başka olasılıkları değerlendirmeyiz. Eğer gerçeğe ulaştığımızı düşünüyorsak, olasılıklara ihtiyaç duymayız. Yaratıcılığın en önemli özelliklerinden bir tanesi, verilere farklı yollarla bakmayı amaçlamasıdır. Yoksa verilerin destek için kullanıldığı eski kavramlara takılı kalırdık. Verileri basitçe incelemek yeni fikirler üretmez. Gerçekten yeni bir fikir istiyorsanız, önce yaratıcılık kullanarak o fikri kafanızda başlatmanız, sonra da var olan verilerle o fikri kontrol etmeniz gerekir.

Daha önce bahsetmiştim ama tekrar bahsedecek kadar önemli bir konu bu. Biz, "doğru cevabı" ve "hakikati" bulduktan sonra düşünmeyi bırakıyoruz. Daha fazla düşünmenin ne anlamı var, değil mi?

Sonuç olarak, ilerlemeyi durduran bir dolu harika fikrimiz oluyor. Bu konuları hiç düşünmüyoruz. Psikolojide (özellikle ABD'de) bütün düşünme çeşitlerine "problem çözme" adını verme gibi tehlikeli bir alışkanlık var. Yani, eğer bir problem algılamıyorsak bunun üzerine düşünmeye gerek de yoktur.

Bence, insanoğlunun ilerlemesindeki en ciddi engel budur.

Din bir hakikat mi, yoksa sapkınlık mı?

Dinin kesinlik ve hakikate ihtiyacı vardır. Bir olasılık için şehit olmak zor olurdu. Kendi "olasılıkları" Kilise'nin kesinliğine meydan okuduğu için Galileo'nun başı belaya girdi.

Kilise'nin, tanrıtanımazların yanıldıklarını ispatlamak için YÇ3'ün mantık ve kesinliğine ihtiyacı vardı. Kilise, tanrıtanımazları asla bir olasılık olarak görmedi.

Mantık, hakikat ve kesinlik (hipotezler kurma imkânıyla birlikte) bilim alanında güçlü olsa da diğer alanlarda kısıtlayıcı ve çok tehlikeli olmuştur. Her insanın inandığı hakikat başkadır sonuçta.

Algıda, olasılık merkezidir. Bu duruma bu şekilde mi bakıyorsun, yoksa şu şekilde mi? Her zaman olasılıkları akılda tutmak gerekir.

Eğer hakikati istiyorsak, neden olasılıklarla uğraşalım ki? Bunun birçok nedeni var:

- Gerçeği bulma yolunda giderken hipotez ya da çerçeve olasılığına bariz bir ihtiyaç vardır.
- Alternatif olasılıklarla fazla kolay kabul edilen gerçeklere meydan okunabilir (Yukarıda önerdiğimiz gibi).
- Bazen hakikati belirleyemediğimiz zamanlarda birçok olasılıkla yaşamak durumunda kalırız. Çoğunlukla algıda olur.

Sokrates öncesi eski Yunan filozoflarının olasılıklar hakkında söylemek istedikleri daha çok şey vardı ve bu yüz-

den hipotezi icat ettiler. Bariz nedenlerden ötürü, Kilise de YÇ3'ün mantık ve gerçekliğini tercih etti.

Yaratıcı olasılıklar

"Çoktan seçmeli" diye adlandırılan bir sınav türü vardır. Adaya bir soru sorulur ve altında olasılıklar listesi verilir. Aday da cevabını bu listeden seçer.

Kâğıda işaretleme yapma bakımından bu sistemin avantajları çok barizdir. Doğru cevap seçildi mi, seçilmedi mi? Kâğıtlar, bilgisayarlar tarafından mekanik olarak işaretlenebilir. Bu da bir makalenin sübjektif yargısından çok daha adil bir sistemdir.

Ancak, araştırmalar yaratıcı öğrencilerin bunun gibi bir sistemde daha az not aldıklarını gösteriyor. Daha az yaratıcı öğrenci C cevabını seçiyor ve diğer seçeneklerin olma olasılığını görmüyor. Yaratıcı öğrenci bazı durumlar gerçekleşirse D'nin de olabileceğini görüyor. D'yi seçen, ya da olasılıklar arasında karar vermeye çalışırken ekstra zaman harcayan yaratıcı öğrenci, yaratıcı olmayandan çok daha kötü bir sonuç alıyor.

Neredeyse aynı şey IQ testlerinde de oluyor. Önceleri IQ testleri, bir çocuğu, kendinden daha iyi bir alt yapıya sahip olanlarla kıyaslamak için yapılırdı, dolayısıyla "doğru" cevap diğerlerinin verdiği cevap olurdu. Yani, eğer bir çocuk farklıysa ve başka olasılıklar da görüyorsa değeri düşük görünüyordu.

Belli bir kelimeyi seçmeniz beklenir, ama yaratıcı bir insan başka bir kelimenin olasılığını da görebilir. Yaratıcı bir avukat, mahkeme salonunda kanıta dair başka bir açıklama bulabilir. Bu da "makul şüphe" doğurur ve ceza davasında suçlanan tarafın beraat etmesi anlamına gelir.

Olasılık, yaratıcılığın kalbidir. Bizim sadece olasılığı nasıl pratik bir şekilde yürüteceğimizi çözmemiz gerekiyor. Olasılık olmadan, yaratıcılık imkânsızdır.

Tenis Turnuvası

Tekli tenis turnuvası vardır ve oldukça zorlu bir turnuvadır. Bir oyuncu diğeriyle oynar, bunu kazanan oyuncu başka bir oyunu kazananla oynar ve sadece finalist kalana kadar bu şekilde devam eder. Bir final, iki yarı final, dört çeyrek final vb. vardır. Turnuvada 72 katılımcı vardır. Galibi bulmak için kaç oyun oynanması gerekir?

Bazen bu problemi seminerlerimde kullanıyorum. Geleneksel yöntemle çözmesi zor değil, ama cevabı bulmaları için onlara 10 saniye verdiğim zaman seyirciler genellikle sinirleniyorlar.

Bu problemle normal olarak galibi bulmak istiyoruz. Yanal düşünme ile başka bir olasılık daha vardır. Bir galip çıkarmayı unutun; kazananı değil, kaybedenleri bulalım. 72 katılımcı varsa, 71 kaybeden olacak. Kaybetmek için bir oyun yeterli. Dolayısıyla 71 oyun yeterlidir. Bunu hesaplamak yalnızca 5 saniye alıyor.

Başka bir görevse, rakamları 1'den 10'a kadar eklemek. Bu görev zor değil; cevap olarak 55'e ulaşacaksınız. Şimdi 1'den 100'e kadar olan sayıları toplayın. Bu görev de zor değil, ama hem zaman alıcı hem de hata yapabilirsiniz.

Onun yerine, aşağıdaki gibi, 1'den 100'e kadar olan sayıların bir satırda yazılı olduklarını düşünün:

1 2 3 98 99 100

Sonra 1'den 100'e kadar sayıları yazmaya devam edin, ama bu sefer aşağıdaki gibi tersten yazın:

1 2 3 98 99 100
100 99 98 3 2 1

Eğer sayı çiftlerini toplarsanız, her seferinde 101 cevabı ile karşılaşacaksınız, çünkü siz ilerledikçe yukarıda sayı +1

artarken, aşağıdaki sayı -1 azalıyor. Toplam sayı her zaman aynı kalıyor. Dolayısıyla toplam 100 x 101 ya da 10100'dür.

Tabii ki bu, bizim ihtiyacımız olan toplamın iki katıdır; çünkü 1'den 100'e kadar sayıları iki kez yazdık. Dolayısıyla, toplamı ikiye bölerek 50 x 101 ya da 5050'ye ulaşabiliriz.

Başka bir yöntem de sayıları ikiye katlamak ve aşağıdakine ulaşmak olabilir:

1	2	3	48	49	50
100	99	98	53	52	51

Yine her çiftin toplamı 101'dir. Bu da 50 x 101, yani 5050 sonucunu verir.

Bu yöntem hem hızlıdır, hem de bununla hata yapma payınız çok düşüktür. Kısacası, doğru cevaba ulaşmak için çok daha hızlı ve iyi bir yöntemdir.

Olasılığın Tehlikeleri

Dikkatli olun. Bazı bilgiler olasılıkla birleştiklerinde kesinliğe dönüşebilirler. Vampirlerin başına gelenleri hatırlayın.

Elizabeth Bartolo diye birine, eğer bakirelerin kanıyla yıkanırsa sonsuza kadar yaşayabileceği söylenmişti. O da kölelerinin içinden bakire olanların bulunmasını ve onların kanlarının çıkarılmasını istedi. Sonra da kansız cesetleri etrafa attı. Buradaki olasılıklar nelerdi?

Porfiri isimli, yan etkileri olan bir kan hastalığı vardır. Bu yan etkilerden bir tanesi, güneşe maruz kalınca ortaya çıkan şiddetli cilt kızarıklığıdır. Dolayısıyla, bu insanlar genellikle evlerinde vakit geçirip, yalnızca geceleri dışarı çıkıyorlardı. Sonuç olarak da ciltleri normale göre çok daha beyazdı. Porfirinin bir başka yan etkisi de dişeti kanamasıydı. Yani, beyaz suratlı ve dişetleri kanayan insanlar yalnızca akşam ya da gece görünüyorlardı.

Bir de çevrede bulunan kansız cesetler vardı. Tabii bunun sonucunda vampirlere inanılmaya başlandı.

Vampirlerin sarımsağa alerjisi olduğu varsayıldı. Şans eseri porfiri olan iki arkadaşımın da sarımsağa alerjisi var! Olasılık git gide daha da kesin hale geliyor.

İyi bir hikâyeyle desteklenen olasılıklar hızlı bir şekilde gerçek olarak kabul edilebiliyor ya da inanç haline gelebilir. Dolayısıyla, olasılıklara karşı tedbirli olmakta haklıyız. Aynı zamanda, düşünme konusunda olasılıkların ne kadar önemli olduğunu da kabul etmek zorundayız.

Yemek sırasında kravatımı kirletmemek için peçeteyi onun üzerine takmanın yolu bulmam 20 senemi aldı. Her tarz tutaç ve iğne denedim, ama çoğunu masada bırakarak kaybettim. Son çözümüm fevkalade basitti. Eğer kitabın ilerleyen sayfalarında tanımlamayı becerirsem, sizler benim gibi 20 sene beklemek yerine hemen kullanabilirsiniz. Bu bilginin gücüdür. Yani, bilgi gereklidir -ama olasılıklar da öyledir.

TARTIŞMA

Eğer mantığı icat ettiyseniz, birine yanlış yapmayı öğretmek, bir şeyi ispatlamaktan daha eğlencelidir. Henüz mantığı anlamayanlar sizin ispatınızı takdir etmeyecektir, ama saldırınız hoşlarına gidecektir. Daha da öte, kendi mantığınızı başkalarına öğretmeye çalışırken, zamanınızın çoğunu onların hatalarına dikkat çekerek geçirirsiniz.

Tartışma, YÇ3 tarafından icat edildi, mükemmelleştirildi ve yaygınlaştırıldı. Özellikle Sokrates, diyalektik ve tartışma ile çok ilgiliydi.

Tartışma o kadar temel bir yöntem haline geldi ki son 2400 yıldır bunu her tür alanda kullanmaktan memnunuz. Parlamento ve devlette kullanıyoruz. Hukuk mahkemelerinde kullanıyoruz. İş anlaşmalarında kullanıyoruz. Aile anlaşmazlıklarında ve tartışmalarda kullanıyoruz. Kısaca, çok işe yarıyor. Yanlış fikirleri ve yanlış iddiaları göstermek için

bir yönteme ihtiyaç vardı ve bu ihtiyaç hâlâ devam etmekte. Çünkü bu olmadan kargaşa olurdu.

Yine de, yeni fikir keşfetmek için çok ham, ilkel ve verimsiz bir yoldur bu. Tartışmalar en çok, bir iddiayı, cümleyi ya da varsayımı mahvetmek istediğimizde işe yarar. İki farklı iddia arasında karar vermeye çalışırken işe yarar.

Bir konuyu araştırırken tartışmak kesinlikle işe yaramıyor. Çünkü negatif bir şey. Üretkenlik özelliği taşımıyor. Tartışma aslında hakikati oluşturmanın çok iyi bir yoludur, ama keşif konusunda son derece faydasızdır. Keşif, bir konunun yeni yönlerini araştırma ve keşfetme anlamına gelir. Tartışma, yalnızca "bilme" yönü ile ilgilenir. Bir yol haritasında hangi yolu seçmeniz gerektiği konusunda tartışabilirsiniz, ama yol haritanızı tartışma yaratamaz.

Maalesef, biz tartışmayı bir konuyu araştırmak için kullanıyoruz çünkü alternatif bir yöntemimiz yok.

Tartışma hataları

Aşağıdaki tartışma hataları bir konuyu araştırma konusuna uygulanabilir:

- Tartışma, yıkıcı ve negatiftir; ayrıca saldırı ile ilgilenir.
- İçinde tasarım unsuru yoktur. İleriye yönelik bir yol tasarlama girişiminde bulunmaz. Ya kazanç vardır ya da kayıp.
- Eğer diğer olasılığın %5'i yanlışsa, bütün zaman bu %5'e odaklanarak geçirilir.
- Zayıf ama saldırılamayacak bir fikir, kendinden daha güçlü ama savunmasız bir fikre kıyasla baskın gelir.
- Diğer tarafın yanıldığını göstererek kendini ispat etmek oldukça cezbedici bir olaydır -önemsiz konularda bile.
- Çok fazla ego oyunu vardır.
- Tartışma konusunda becerikli olan bir insan, daha iyi bir durumda olan ama daha az becerikli bir kişiyi yenebilir.
- Yeni iddialar geliştirecek üretken bir enerji ya da beceri yoktur.

Tartışmanın, bir konuyu keşfetmek amacıyla tasarlanmamış olduğunu söylemek son derece adil olacaktır.

TARTIŞMA ALTERNATİFLERİ

Bir konuyu soruşturmak için tartışma dışında bir alternatif var mıdır? Artık var -son 2400 senedir ilk defa- ve bunun örneğini bir sonraki bölümde vereceğim.

Bu kadar basit ve güçlü bir yöntem bulmak neden bu kadar uzun sürdü? Çünkü entelektüel kültürümüz ve eğitimimiz ortaçağda Kilise tarafından belirlenmişti ve Kilise'nin ihtiyacı olan tek şey tanrıtanımazların yanlış olduklarını kanıtlamaktı.

Paralel Düşünme

Kare şeklinde gösterişli bir bina düşünün. Bu binanın farklı cephelerine bakan dört kişi var. Cep telefonu ya da telsiz aracılığıyla konuşuyorlar ve her kişi kendi baktığı tarafın en güzel taraf olduğu konusunda ısrar ediyor ve hep birlikte bunu tartışıyorlar.

Paralel düşünme, tartışma süresince bu insanların nasıl yön değiştireceklerini ifade eder. Dört kişi de binanın güney tarafına hareket ediyor. Sonra hepsi birlikte batı tarafına geçiyor. Sonra hep birlikte kuzeye ve en sonunda da doğuya geçiyorlar. Yani, hepsi paralel olarak herhangi bir anda binanın aynı tarafına bakıyor.

A'nın B'ye biraz mücadeleci bir şekilde saldırdığı bir tartışma yerine, A ve B'nin aynı yöne bakıp, aynı doğrultuda düşündüğü sistemlerimiz vardır; ama onlar hareket ettikçe yönleri de değişmeye devam ediyor. İşte bu paralel düşünmedir.

Hayatımızda, aynı yönde düşünmemizi sağlamak için, her an düşünmenin yönünü işaret edecek bir sembole ihtiyacımız var.

Otlayan bir zebra bir ses ve çalılarda bir hışırtı duyuyor.

Beyne, tehlike ile ilgili devreleri duyarlı hale getiren bir kimyasal yayılıyor. Aslan görünür görünmez, zebra kaçmak için hazır. Tersi de aslanın beyninde oluyor. Aslan zebrayı görür görmez aslanın beynindeki kimyasallar da onu pozitif bir adım atması için uyarıyor.

Bu gibi nedenlerde ötürü, düşünme yönlerimizi ayırmalıyız çünkü her şeyi bir anda yapmaya çalışırsak karışıklık olacaktır. Bu nedenle de yalnızca negatif bir yönde olmaya devam ederiz.

Altı şapkanın amacı düşünme yönlerini ayırmak ve herkesin aynı anda, aynı yönde ve paralel olarak düşünmesini sağlamaktır. Bunun için Düşünen Şapka sembolünü kullanıyoruz.

Altı Şapkalı Düşünme

Ben bu yöntemi 1984'te tasarladım. Günümüzde, hem 4 yaşındaki çocuklar hem de dünyanın en büyük şirketlerindeki üst düzey yöneticiler tarafından kullanılıyor.

- Finlandiya'daki ABB'nin çok uluslu proje tartışmaları 30 gün sürüyordu. Artık altı şapkayı kullanarak bunu iki günde yapıyorlar.
- Siemens yetkilileri, altı şapkayı kullanarak ürün geliştirme sürelerini %50 azalttıklarını söylediler.
- IBM'den birisi, laboratuarlarındaki toplantı sürelerinin orijinal süreye göre dörtte bire düşürdüklerini söyledi.
- JP Morgan Avrupa'da toplantı süreleri onda bire düştü.
- 26 Aralık 2004'te meydana gelen tsunami Sri Lanka'yı vurduğunda, çeşitli yardım grupları ortak bir yol çizmekte zorlandılar. Sri Lanka hükümeti ise Singapur'dan, benim eğitimcilerimden biri olan Peter Low'u çağırdı. İki gün içerisinde bir aksiyon planında karar kıldılar. Sri Lanka hükümeti, artık bütün yardım kurumlarının, Altı Şapkalı Düşünme yöntemini öğrenmeleri konusunda oldukça ısrarcı.

- ABD'deki Grant Todd, altı şapkanın jüri kararlarında kullanımına dair bir araştırma yaptı. Bunun sonucunda jüri çok hızlı bir şekilde ortak karar vermeye başladı. Hâkimler o kadar etkilenmişlerdi ki bazı eyaletlerdeki hâkimler, jüriden bu sistemi öğrenmesini istemişti. Bu belki de 1000 yıldır jüri sisteminde olan ilk değişiklikti.
- Kanada'daki MDC, altı şapka yöntemini kullanmaya başladıkları ilk yılda maliyetleme hesabı yaptı ve 20 milyon dolar tasarruf ettiklerini fark etti.
- Norveç'teki Statoil'in, tamir ettirilene kadar günlük 100.000 dolar masraf çıkaracak bir petrol kulesi problemleri vardı. Nasıl çözeceklerini bir süredir düşünüyorlardı. Sonra benim eğitmenlerimden Jens Arup onlara Altı Şapkalı Düşünme yöntemini tanıttı. 12 dakika içinde problemi çözdüler ve 10 milyon dolarlarını kurtardılar.

Şapkalar

Bunları kullanmak için belli bir sıra izlemeniz gerekemiyor. Dilediğiniz sıralamayı seçebilirsiniz. Fakat eğitimlerde biraz daha faydalı sıralamalar kullanılmaktadır.

Mavi Şapka: Organize ve kontrol eden şapkadır. Tıpkı bir orkestra şefine benzer. Bir tartışmanın başında, odağa ve şapkaların hangi sırayla izleneceğine karar verilirken kullanılır. Toplantı boyunca başkan ya da toplantı yöneticisi mecazi olarak ve disiplin amacıyla Mavi Şapka takar. İnsanlar eğer bu tavırdan uzaklaşırlarsa, şapka ile bir hatırlatma sağlanır. Mavi Şapka tartışma sonunda sonuç, özet ve bir sonraki adımlar için kullanılır. Mavi Şapka tıpkı bir kitap destekleri gibidir; bir tane başta, bir tane sonda.

Beyaz Şapka: Bilgisayar çıktısı ve beyaz bir kâğıt düşünün. Beyaz Şapka bilgiye odaklanır. Elimizde hangi bilgiler mevcut? Hangi bilgiler eksik? Hangi bilgiye ihtiyaç var ve ihtiyaç duyduğumuz bilgiyi nasıl elde edeceğiz? Beyaz Şapka

altında sorular sorulabilir. Çelişkili bilgi sunulursa tartışma yapılmaz. Her iki versiyonda da bilginin kullanılması gerektiğinde tartışılmak üzere paralel bir şekilde yazılır.

Kırmızı Şapka: Kırmızıyı, ateşi ve sıcaklığı düşünün. Kırmızı Şapka duygu, ses ve önsezi ile ilgilidir. Kırmızı Şapka altında bütün katılımcılar duygularını öne çıkarmaya davet edilir. Normal bir tartışmada bunları öne çıkarmanın tek yolu, mantık kisvesi arkasına gizlenerek yapılır. Burada onları haklı çıkarmaya ya da açıklamaya ihtiyaç yoktur. Duygular vardır ve dolayısıyla bu duygular öne çıkarılabilir. Kırmızı Şapka süreci çok kısadır ve basitçe bunların öne çıkarılmasını sağlar.

Siyah Şapka: Bir yargıcın siyah cübbesini düşünün. Siyah Şapka eleştirel düşünme içindir. Bu fikrin nesi yanlıştır? Zayıf noktaları nelerdir? Siyah Şapka konuya kötü tarafından bakar; bir şeyin neden işe yaramayacağını, onun risklerini ve tehlikelerini görür. Toplantı boyunca bütün olumsuz yorumların Siyah Şapka altında yapılması önerilir. Siyah Şapka çok faydalıdır, hatta büyük ihtimalle şapkaların en faydalısıdır; ama tanımlı bir yeri vardır.

Sarı Şapka: Güneş ışığını ve iyimserliği düşünün; şafağı ve yeni bir günü. Bu şapka olumlu bir şapkadır. Faydalar nelerdir? Değerler nelerdir? Nasıl elde edilebilir? Eğitim çoğunlukla eleştirel düşünmeyle ilgilidir. Gerçekten hiç "değer hassasiyeti" geliştirmiyoruz. Bu, her şeyde değer bulma becerisi anlamına gelir -sevdiğimiz ve kullanmayacağımız şeylerde bile. Yine de, böyle şeylerde dürüstçe ve objektif olarak bir değer bulmalıyız. Değer hassasiyeti olmadan yaratıcılık tam bir zaman kaybı olabilir. Birçok iyi fikrin üretildiği ama kimsenin bu fikirlerin değerini görmediği bir sürü toplantıya katıldım.

Yeşil Şapka: Bitkiyi, büyüme aşamalarını ve dallarını düşünün. Yeşil şapka yaratıcı şapkadır. Yeşil Şapka kullanımdayken, katılımcıların daha fazla yaratıcı olmaya çaba sarf etmeleri ya da sessiz kalmaları beklenir. Sessiz kalmayı sevmedikleri için bu çabayı gösterirler. Bu da yeni fikirler araştırmak anlamına gelir. Hem bariz olan hem de olmayan alternatifleri değerlendirmek anlamına gelir. Olasılıklar üretmek anlamına gelir. Önerilen bir fikri bilinçli bir şekilde yanal düşünme kullanarak değiştirmemiz anlamına gelir.

Hepsi budur. Bir konuyu yapıcı bir şekilde keşfetmemizde bize yardımcı olan ve paralel düşünebilmemize izin veren altı şapka bunlardır. Paralel düşünmenin altı şapka yöntemi, toplantıdaki herkesi, beyinlerini tamamen kullanmaya ve yalnızca muhalif olmamaya çağırır. Tartışılan fikre karşı olan bir kişinin, dürüst ve objektif olarak bu fikirdeki değeri görmesi beklenir.

Altı şapka çerçevesi ilk etapta tartışmayı karıştıracakmış ve uzatacakmış gibi görünebilir. Aslına bakarsanız, bu şapkaların kullanımı, toplantı sürelerini dörtte bire ve hatta onda bire düşürebilir. Yönteme dair uygun eğitimin alınması tavsiye edilir, ama farklı kültürler, seviyeler ve sektörlerde senelerin tecrübesi bana bu yöntemin çok iyi işlediğini gösterdi.

Gösteriş Yapmak

Tartışmanın cazibelerinden bir tanesi, üstünlüğünüzü başka birinin yanlış olduğunu ispatlayarak gösterebilmenizdir. Altı şapka ile bunu yapamazsınız. Eğer gösteriş yapmak istiyorsanız, bunu ancak her şapkada daha iyi performans sergileyerek yapabilirsiniz.

Beyaz Şapka altında diğerlerinden daha fazla bilgi ya da daha fazla soru düşünebilirsiniz. Siyah Şapka altında daha fazla tehlike ve risk düşünebilirsiniz. Sarı Şapka altında daha fazla değer gösterebilirsiniz. Yeşil Şapka altında daha fazla fikir ve olasılık öne sürebilirsiniz.

Bu, performansın gösteriş yapma şeklidir; saldırının değil.

MÜKEMMEL – AMA YETERLİ DEĞİL

Bu kitapta geçen birçok kavram gibi, tartışmanın da doğru zamanda kullanıldığında mükemmel bir yöntem olduğunu netleştirmek istiyorum. Ama bu yeterli değildir. Bir konuyu yapıcı bir şekilde araştırmak için farklı bir yöntem ve çerçeveye (yazılıma) ihtiyacımız vardır.

ABD Hava Kuvvetleri takım performansına dair bir araştırma yayınlamıştı. Psikolojik profil ve testlere göre bir araya getirilmiş takımlarla, altı şapka içerisinden seçtiklerine göre bir araya getirilen takımları kıyasladılar. Altı şapka takımları her seferinde diğerlerinden daha iyi sonuç aldı. Bunun nedeni bilişsel uyumsuzluk olabilir (bir seçim yaptıktan sonra ona göre hareket etmek).

ÖZET: BİLGİ VE ANLAMA

Geçen sene, Nobel ödülü almış bir ekonomist, bir önceki hafta Washington'da ekonomistler toplantısına katıldığını ve altı şapka tekniğini gördüğünü söyledi. Senenin ilerleyen bir döneminde, Yeni Zelanda'dan bir hanımefendi, Papua Yeni Gine'nin dağlarında (genellikle dünyadaki en ilkel yerlerden bir tanesi olarak görülür) Altı Şapkalı Düşünme tekniğini öğrettiğini söyledi. Bir ay sonra oraya geri döndüğünde, bu tekniğin hayatlarını değiştirdiğini söylemişler ona.

Fazlasıyla basit bir yöntem, ama gerçekten de çok etkili. Neden bunu geliştirmek 2400 sene aldı? Çünkü tartışmanın mükemmelliği ile çok mutluyduk!

5 DİL

Dil, bir cehalet ansiklopedisidir. Bir kelime, bir dile girer ve kalıcı olur. Kelime, dile uzun bir süre önce göreli bilgisizlik zamanında girmiş olabilir. O kelime bir kez oluştuğunda, algımızı etkiler ve dünyayı o şekilde görmeye zorlar bizi.

"Bilgisayar" gibi çok yeni ve tanımlı bir şey olduğunda da yeni bir kelime yaratabiliriz, ama zaten kullanımda olan kelimelerin farklı bir şey ifade etmelerini sağlamak çok zor olur.

"Yanal düşünme" terimini, 1967'de yazdığım *Yanal Düşünmenin Kullanımı (The Use of Lateral Thinking)* adlı kitabımda -kitabın ismi ABD'de *Yeni düşünme (New Think)* idi- oluşturdum. Düşünmeye dair oluşan ilgimin üç kaynağı vardı. Oxford'da Rodos bilgini olarak psikoloji okudum ve bu bende düşünmeye dair bir ilgi uyandırdı. Tıbbi araştırmalar sırasında bilgisayarları yoğun olarak kullandım ve bilgisayarların yapamadığı tarzdaki yaratıcı ve algısal düşünme ile ilgilenmeye başladım. Tıbbi araştırmalarıma Harvard'da devam ederken, vücudun, kan basıncını karmaşık bir şekilde düzenlemesi ve insan vücudundaki sistemlerin entegrasyonu üzerine çalıştım. Bu da kendi kendini organize eden sistemler konusuna ilgi duymama yol açtı.

Bu üç aşama (düşünme, algısal düşünme ve kendi kendini organize eden sistemler) bir araya geldiğinde, ben çoktan *Di-*

ğer Türlü Düşünme (The Other Sort of Thinking) adını verdiğim kitabımın taslağını tamamlamıştım. Sonra, bir gazeteci ile yaptığım röportajda, düşünmenin doğrusal, sıralı ve mantıklı olmadığını söyledim; "Dümdüz gitmek yerine, yana doğru hareket etmeniz gerekir." O anda bu terimin değerini anladım -ihtiyacım olan kelime buydu- ve ben de kitabın adını değiştirdim.

Daha teknik bir seviyede yanal düşünme, örüntüler arasından karşıya geçmek yerine, "yana doğru" hareket etmek anlamına geliyor. "Yanal Düşünme" terimi günümüzde kapsamlı olarak kullanılıyor ve Oxford İngilizce sözlüğünde de bulunuyor.

"Yanal Düşünme" terimini yaratmak iki nedenle gerekliydi; fikir yaratıcılığını tanımlamak ve onu sanatsal yaratıcılıktan ayırmak için. Bu kelime aynı zamanda, kendi kendini organize eden bilgi sistemindeki (insan beyni) asimetrik örüntüler arasındaki hareketleri tanımlayarak, yaratıcılığın mantıksal temellerine de işaret eder. Daha genel bir seviyede "yanal düşünme", aynı zamanda, aynı noktada daha derine kazarak farklı bir çukur kazamayacağınızı gösterir. Mevcut algı, kavram ve yaklaşımla daha fazla çalışmak yerine; bu algıları, kavramları ve yaklaşımı değiştirmek gerekebilir.

Yeni "po" kelimesini yaratmaya gerçekten çok ihtiyaç vardı. Bu kelime, ardından bir kışkırtma geleceğini işaret ediyor. *"Arabaların kare tekerlekleri olmalı"* ya da *"uçaklar ters iniş yapmalı"* gibi şeyler söylemek, ("hareket" işlemini kullanarak ilginç fikirleri doğuran) kışkırtma olarak görülmedikleri takdirde hiçbir anlam ifade etmezdi. Beyin gibi kendi kendini organize eden sistemler, kararlı bir durum ya da yerel bir dengeye ulaşırlar. Matematikçiler daha küresel bir denge için kışkırtmanın gerekli olduğunu bilirler. Yani, dilde kışkırtıcı bir çalışmaya kesinlikle ihtiyaç vardır. Daha önceden yoktu, dolayısıyla bunu yaratmak gerekliydi.

YARGI VE KUTULAR

Dil, bir yargı sistemidir. Algıladığımız şeyler, üzerlerinde birer etiketle birlikte kutulara yerleştirilir. Bunların üzerinde araba olarak tanıdığımız ya da yargıladığımız bir şey görürüz.

Bunun bir araba olduğunu gördüğümüz anda, bütün "örüntü" ya da dosya açılır ve arabalarla ilgili bildiğimiz her şeye erişimimiz olur. Buradaki etiket ya da kelime, dış dünya ile depolanmış bilgimiz arasındaki bağdır. Büyük ihtimalle kelimeler olmadan da çalışabilirdik, ama çok daha verimsiz olurdu.

Dilimizdeki "-dır/-dir" ekleri kesin bir yargıyı ifade eder, bir olasılığı değil. Bir şeyin olası olduğunu göstermek için kullanabileceğimiz pratik bir kelimemiz yoktur. Bir şeyin olası ya da muhtemel olduğunu ifade edecek bir kelimeye ihtiyacımız vardır. Bunu, benim burada yaptığım gibi, uzun bir cümle ile açıklayabilir ya da "belki" kelimesini kullanabiliriz. Basit bir kelime, dünyayı daha karmaşık ve üstü kapalı bir şekilde görmemizi sağlayabilir.

"Arkadaş" ve "düşman" için birer kelimemiz var. Bazı insanlar bu iki kutuya da uygun olabilirler. Arkadaşımız da düşmanımız da olmayan, ama hayatımızdaki birisi için yansız bir kelimemiz yok. "Tanıdık" kelimesini kullanabiliriz, ama vergi denetçinizi ya da araba tamircinizi tanıdık diye isimlendirmezsiniz. Yarı arkadaş, yarı düşman (ya da farklı oranlarda) olan birisi için hiçbir kelimemiz yok. Oysa arkadaşımız olan, ama zor durumda kaldığında ya da baskı altına girdiğinde düşmanımıza dönüşebilecek birçok insan var.

KARIŞIK DURUMLAR

Dil, karmaşık durumlarla uğraşırken daha da yetersiz kalır. Bu gibi durumlar genel olarak bir cümle ya da paragrafla tanımlanabilir. Bu tanımlar yeterli olabilir, ama durumu bi-

zim algı alanımıza yerleştirmez; böyle bir durumu ayırt etmek, tek bir kelime olmadan zordur.

Şöyle bir pazarlık durumu düşünün: "Sağlayacağım faydalar daha net bir şekilde önüme serilmezse ve sabit taleplerinizden bazılarından vazgeçmeye hazır değilseniz, ilerleme kaydedemeyiz. Ben, kendi tarafımdan size fayda sağlayacak şeyleri net bir şekilde sunabilirim."

Bunun gibi bir tanım, durumu yeterli ölçüde tanımlar ama hantal ve kullanması gariptir.

Karmaşık bir işlemi az ve öz bir şekilde tanımlayan "süpermarket" gibi bir kelimemiz var. Ama mesela; iki taraf da çözmeye istekli olmadığı için hiç çözülmeyecek bir anlaşmazlığı tanımlayacak bir kelimemiz yok (çünkü bu durumda doğrudan önemlerini yitirirlerdi).

Karmaşık durumları anında algılamamıza, tanımamıza ve iletmemize olanak sağlayan yeni bir dil türüne mutlak bir ihtiyaç var. Bu, eylemlerimizi ve davranışlarımızı büyük ölçüde geliştirirdi. Ve artık geleneksel dilin sunduğu çok sınırlı kutulara sığmaya zorlanmazdık.

DİL VE ALGI

Düşünmeye ne kadar çok değer katıyor olsa da, dilin kötü bir tarafı da vardır. Dil, algıları kavramlar ve kelimeler olarak dondurur. Sonra bu kelimeler, gelecekteki algılarımızı temelli olarak belirler. Daha önce bahsettiğim gibi, "düşman" kelimesinin anlaşamadığımız birisi algısını nasıl belirlediğini düşünün. Yarı iyi, yarı kötü olan birisini tanımlayan bir kelimemiz yok. Dilin hamlığının önce algılarımız ve sonrasında da düşünmemiz üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

İnsan gelişiminde bir çeşit "kodlamanın" olması kaçınılmazdır. Bu dil sorununu aşmak için, karmaşık durumları hızlıca tanımlamamızı sağlayan bir kodlama sistemi icat ettim ve internete koydum. Tabii ki kod olduğu için tüm dille-

rin ötesine geçiyor ve farklı bir dil konuşan birisiyle iletişim kurmak için kullanılabiliyor.

Bazı kodlar, rastgele sabit kodlardır. Mesela, "Burada kod 53 var," diyebiliriz. Bu, yukarıda bahsi geçen tüm sorunu iletir. Bunun gibi diğerleri de dokuz anahtar kavramdan oluşan basit bir matrisle oluşturulabilir. (www.debonocode.org adresinden kodlara erişebilirsiniz.)

ÖZET: DİL

Dil fazlasıyla değerli bir araçtır ve onsuz bu kadar ilerleyemezdik. Ama dil kesinlikle bizim inandığımız gibi kusursuz ya da tam değildir. Daha birçok gelişme gereklidir ve bu da şans eseri olmayacak bir şeydir.

Yukarıda bahsettiğim kod sistemi son derece gereklidir. Böyle bir sistem, uluslararası iletişimi sağlıyor. İngilizce kullanarak kodu bulabilirsiniz, ama sonra sizin kodunuzu Çinliler, Ruslar, Almanlar, Telugu ya da herhangi bir dil konuşanlar da anlayabilirler; bu kodun basit bir versiyonunun o dilde de olduğunu varsayarsak tabii.

6 DEMOKRASİ

Winston Churchill, "Demokrasi, zaman zaman denenmiş olan diğerleri hariç, en kötü yönetim şeklidir," demiştir. Demokrasi mükemmel olmasa da, diktatörlük, tiranlık, mutlak monarşi vb. diğer bütün sistemlerden daha iyidir.

DİĞER VE ÖNCEKİ SİSTEMLER

Fenikelilerin farklı bir yönetim sistemi vardı. Toplumdaki farklı sektörlerden temsilcilerin -tüccarlar, çiftçiler, rahipler, işçiler, vb.- oluşturduğu bir meclis vardı. Halkı yöneten kısım bu meclisti. Bir konuda karar aldıkları zaman, bu karar yasaya dönüşürdü. Eğer mecliste bir anlaşmazlık olursa, konu halktan oluşan ikinci meclise giderdi.

Venediklilerin ise bin sene süren karmaşık ama başarılı bir sistemleri vardı. Bu sistemde insanlar meclise seçilerek gelirdi. Sonra bir miktar insan ikinci meclise kura (şans) ile seçilirdi. Aynı süreç hükümet oluşana kadar sürerdi. Yani, hem insan unsuru vardı -oy veriyorlardı- hem de zenginleştirilmiş bir kısımdan gelen şans unsuru vardı. Bu yöntem, ortaçağ cumhuriyetlerinin çoğunu yıkan bölünme, parti oluşumu ve yolsuzluğu başarılı bir şekilde engellemişti.

Bir de, tek hükümdarlı ya da şeyhli bir sistem var. Burada da kendisine danışılan ama karar verme yetkisi olmayan bir meclis var.

DEMOKRASİNİN AVANTAJLARI

Demokrasi gayet güzel bir sistemdir. Büyümeden ziyade istikrar için iyidir. En büyük avantajı, insanların seçim yaptıkları için şikâyet edememeleridir. Bazen bu durum, bir mahkûmun kendi infazını kendisi seçmesi gibidir. Kararı o verir.

Ayrıca, her zaman bir sonraki seçimlerde değişme şansı vardır. Çoğu diktatör 40 yılı aşkın süre iktidarda kalmıştır; politikacıların da insanların canını sıkmamak için dikkatli olmaları gerekir, yoksa bir sonraki sefer seçilmezler. Medya, halkın adına hükümeti eleştirebilir. Demokrasi; tiranlığı, hataları ve aşırılıkları önler. Demokrasi, istikrarı sağlamak için iyidir. Halk, demokrasinin bir karar verdiğini görür ve bunu yaşamaya hazırlanır (seçimlerin adil olduğunu varsayarsak).

DEMOKRASİNİN SINIRLARI

Demokrasi, tiranlığı önlemek için tasarlanmıştır; ilerlemeyi kolaylaştırmak için değil. Burada verilen önem, yeni olasılıkların üretilmesinden çok, saldırı, eleştiri ve tartışma üzerindedir. Bir şey yaptığın için saldırıya uğramak, yapmadığın için saldırıya uğramaktan daha kolaydır (mevcut sistem bozuk olsa bile); dolayısıyla çok az şey yapılır.

Muhalefetin yeteneği ve becerisi, saldırma ve olumsuz olmakla sınırlandırıldıkları için boşa gider.

2008'de Kenya'da ve Pakistan'da olduğu gibi, nüfusun partilere keskin olarak dağılması gerilim ve şiddet getirebilir. Taraflar birbirine karşı olur. Her biri, diğer taraftakiler iktidara geçerse dezavantajlı olacaklarını düşünür; ki bu bazen böyledir.

Açıklık ile engellenmek

Yolda araba sürüyorsunuz ve bir polis engeline takılıyorsunuz. Daha ileri gidemiyorsunuz.

Hepimiz bir engel ya da önümüzdeki bir şey yüzünden engellenmenin ne olduğunu biliyoruz. Peki ya açıklık ile engellenmek? Peki ya yolda hiçbir şey olmadığı için engellenmek?

Boş ve tanıdık bir otobanda ilerliyorsunuz. Yolun boşluğunun ta kendisi sizin yan bir yola girmenizi engelliyor ya da bloke ediyor.

Bazı şeyleri gerçekleştirmek için kullanılan kavramlar ve yollar o kadar güzel görünüyor ki alternatif aramamız önlenmiş ya da engellenmiştir. Demokrasi de bir yönetim sistemi olarak bu örneğe oldukça uyuyor. Diğerlerinden ve daha önce kullanılanlardan daha iyi olduğu için yaratıcılık kullanarak bunun nasıl gelişebileceğini hiç düşünmüyoruz bile.

Değişim

Her ne kadar yapılacak herhangi bir değişim, şu anda sistemden faydalananlar ve sistemi mükemmel görenler tarafından güçlü bir şekilde reddedilecek olsa bile; demokrasi, değişimin kapsamı dışında değildir. Aşağıda birkaç öneride bulundum. Bunlar yalnızca olasılıklar.

En basit değişim, parlamentonun -en azından haftanın bir günü- Altı Şapkalı Düşünme çerçevesini kullanması olurdu. Konuşmacı Sarı Şapka altında, tüm üyelerden olumlu yorumlar beklenirdi. Siyah Şapka altında her zamanki eleştirilerin yapılmasına izin verilirdi. Yeşil Şapka altında yaratıcılık, öneriler ve fikirlerin değişimi için bir fırsat olurdu. Günün sonunda Kırmızı Şapka da olabilir ve üyeler isteğe bağlı olarak hakaret edebilirlerdi. Bu fikri, Morityus Cumhuriyeti'nin başbakanı ile konuştum. Fikri beğendi, belki ileride uygular.

Bir diğer öneri, parlamentodaki koltukların üçte biri kadar sayıda (bu sayı yalnızca bir öneri ve üzerine tekrar dü-

şünmek gerekebilir) yeni koltuklar yaratmak. Bu koltuklarda kimse oturmayacak. Bu koltuklar kamuoyu tarafından oylanmış gibi sayılacak. Eğer muhalefet bir fikir öne sürerse ve kamuoyunun %70'i bunu onaylarsa, o zaman koltukların %70'i bu fikre oy veriyor olacak. Bu şekilde, bir sonraki seçimleri beklemek yerine, halktan sürekli bir katkı gelecek. Muhalefet yalnızca kritik bir görevde olmak yerine, mevzuat da öne sürebilecek. Ancak bu modelde, kamuoyu mevzuata karar veren ana mekanizma değil, yalnızca bir etmen olacak.

Başka bir olasılık ise Yeni Fikirler Ulusal Meclisi'ni kurmak. Bu meclis, yeni fikirler üretecek ve toplayacak. Bunlar, kamuoyu araştırmaları, pilot çalışmalar ve anketlerle test edilecek. Eğer fikir herkes tarafından beğenilirse, hükümet bunu kullanmayı seçebilecek; ama seçmek zorunda olmayacak. Hükümet, bu meclisi kendi fikirlerini test etmek için de kullanabilecek (örneğin; uçurtma uçurmak, bir fikri görünür yapıp bu fikre karşı yapılan tepkiyi yargılamak). Bu şekilde hükümet, başarılı fikirlerin faydasını, kamuoyunun reddettiği başarısız fikirlerin sorumluluğu olmadan alabilecek. Sırbistan'da buna benzer bir meclis kurdum. Şu an demokratik devletlerin fikirlerini bu şekilde denemeleri çok zordur.

Yapıcı düşünme

Televizyonda ya da medyada karizmatik görünen birinin, demokratik bir sistemde seçilme şansı yüksektir. Demokratik politikadaki bireylerin çoğu aynı zamanda avukat, gazeteci ve öğretmen olmaya da eğilimlidirler. Bunun nedeni; mimar, mühendis, yönetici, girişimci ve bilim adamlarının politikaya girme riskini alamayacak olmalarıdır. Seçildikleri takdirde, mevcut işlerinden ayrılmak zorunda kalırlar. Bu işler genel olarak hiyerarşik organizasyonlarda olur ve kamu görünürlüğünün devamına bağlıdırlar. Kişiler bu kariyerlerdeki işlerinden çıktıklarında, aynı pozisyona geri dönmeleri zordur; yani bir sonraki seferde seçilmedikleri takdirde eski işlerine geri dönemezler. Denemeye değmeyen bir risktir.

Avukatlar, gazeteciler ve öğretmenler ise eğitimleri gereği konuşma ve tartışma konusunda iyilerdir; yaratıcı ve yapıcı düşünme yerine, eleştiriye daha alışıklardır. Daha yaratıcı ve yapıcı düşünürlerden sayıca daha fazla oldukları için, bu durum, demokraside ciddi bir yapısal sorun oluşturmaktadır.

Son derece mutlu ve memnun olduğumuz fikirleri sorgulamak için yaratıcılığa ihtiyacımız vardır. Bu fikirler, daha iyi fikirlerin yolunu tıkıyor olabilirler.

Belki, yapıcı insanların, mevcut işlerini bırakmadan hükümete katkıda bulunmalarını sağlayacak bir yol olabilir. Belki, yasal meclisteki bitmek bilmeyen tartışmalar artık gerekli değildir. Belki, hepsi bir e-posta ile halledilebilir.

Günümüz teknoloji çağında, demokrasiyi yaratan eski Yunanların sahip olduğu yöntemlerle kendimizi sınırlamamızın hiçbir anlamı yok. Hatta parlamentonun her üyesiyle ilgili, seçmenlerince yapılan bir değerlendirme olabilir ve onların meclisteki oyları bu değerlendirmeyi yansıtabilir bile. Yani, eğer birisi %50 oran aldıysa, onun mecliste yarım oyu olur. %20 oran aldıysa, yalnızca oyun beşte biri anlamına gelir. Teknik olarak bu günümüzde olasıdır.

ÖZET: DEMOKRASİ

Yaratıcılık, yalnızca demokrasi gibi hâlihazırda kullanımda olan fikirleri ve süreçleri değiştirmekle ilgilenmiyor. Yaratıcılık, teknolojideki değişimlerden faydalanan tamamen yeni şeyler tasarlamak gibi şeylerle de ilgileniyor. Facebook, YouTube, eBay, vb. ile internet bazı insanlara yeni programlar tasarlama fırsatı sundu.

Yani tasarımda yaratıcılık, sorun ve zorluklardan kurtulmak anlamına gelebilir. Tasarımda yaratıcılık, fiyatları düşürebilir ya da ürünün dayanıklılığını artırabilir.

Ve tasarımda yaratıcılık, tanıdık içerikleri yeni bir şekilde bir araya getirmek anlamına gelebilir -tıpkı geleneksel malzemelerle yeni bir yemek yapmak gibi.

Demokrasi, toplumu istikrarlı tutmak ve onu tiranlıktan korumak için tasarlanmıştır. Gelişim için tasarlanmamıştır. Daha fazla düşünmeye ihtiyaç vardır.

7 ÜNİVERSİTELER

Daha önce de bahsettiğim gibi birkaç farklı üniversitede, (Malta, Oxford, Londra, Cambridge, Harvard) lisans ve doktora öğrencisi ve öğretmen olarak bulundum. Aynı zamanda diploma koleksiyonum da var (Fen bilimleri mezunu, tıp doktoru, yüksek lisans derecesi, felsefe doktorası, doktora derecesi, tasarım doktorası, hukuk doktorası). Bunlardan dört tanesi kazanılmış, geri kalanlar ise *fahridir.*

Üniversitelere fazlasıyla saygım var, ama bu kitabımın konusu onlar için de geçerli; "Mükemmel ama yeterli değil." Başka bir deyişle üniversiteler, oynadıkları oyunda mükemmellerdir ama bu oyun yeterli değildir. Mükemmellikle engellenmek de her zaman var olan bir tehlikedir.

HAKİKAT, BİLGİ VE İLİM

Hakikatle ilgili bir saplantının yanlış olarak eleştirilmesi zordur. Ama bu saplantı, spekülasyon ve olasılığın sahip olduğu önemli zihinsel rolün gelişimine engel olabilir. Dünya spekülasyon ve fantezilerle doluyken, bu hakikat saplantısı topluma oldukça fayda sağlamıştı. Bugün dünya, fantezi ile bu kadar dolu değildir ve olasılıklara dikkat etmek daha da önemli bir hale gelmiştir.

Üniversitelerin asıl amacı, yılların bilgeliğini bir araya getirmek ve günümüz öğrencilerine erişilebilir kılmaktı. Bu ilim rolü hâlâ çok iyi bir şekilde uygulanmaya devam ediyor. Ancak hâlâ yeterli değil.

Oxford'da psikoloji lisansımı okurken, aslında okuduğumun psikoloji tarihi okuduğunu fark ettim. Günümüz endişelerine, spekülasyonlarına, problemlerine ya da pratik noktalarına dair çok az önem veriliyordu. Birinin 1850'de bir fikir önerdiğini ve sonra 1922'de başka bir teorinin ortaya atıldığını vb. bilmek yeterliydi.

Harvard'dayken, insan vücudundaki kan basıncının kontrolü ile ilgileniyordum. Bu konuları Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde (MIT) uçak mühendisliği profesörü ile tartışmak daha faydalıydı; çünkü Harvard'daki tarihi olay ve fikirlere ilmi yaklaşmanın aksine, o da sistemlerin davranışlarıyla ilgileniyordu.

Ameliyat geçirdiğim için düşünme üzerine yapılan uluslararası bir konferansa katılamamıştım. Bu yüzden, Harvard Üniversitesi profesörü arkadaşım David Perkins'le yaptığım uzun telefon görüşmesi aynı zamanda katılımcılara da yayınlandı.

David'in sürekli "anlayış" üzerine vurgu yaptığını hatırlıyorum. Eğer bilgimiz varsa, eyleme çevirebileceğimiz bir anlayışımız ve biçimimiz de var demektir. Tabii ki buna katılıyordum. Ama anlayış tek başına yeterli değildi. İlerlemek için aynı zamanda olasılık yapılarına da ihtiyacımız vardı.

Hakikatle ilgili nihai bir kaygı güderken, aynı zamanda yaratıcılık ve olasılığa da açık olmanın kolay olmadığını biliyorum; ama gerekli olan budur.

DÜŞÜNME

Hakikatle ilgili kaygılar yüzünden, üniversiteler eleştirel düşünmeye odaklanmak zorunda kaldılar. Bir kez daha diyorum; bu mükemmel ama yeterli değildir. Yaratıcı düşünme,

tasarım odaklı düşünme ve algısal düşünme de dâhil edilmelidir.

Hakikat, aptal ve kötü şeylerin olmasını önleyebilir; ama tek başına bir şeylerin olmasını sağlamaz. Bunun için tasarım odaklı düşünmeye ihtiyacımız vardır.

Her üniversitenin iki ana konudan oluşan hazırlık sınıfı olmasını önerirdim. Bunlardan bir tanesi düşünme olurdu. Bu, benim düşünmemi (pratik yaratıcılık) ve betimsellikten ziyade işlevsel olan diğer yaklaşımları da içerirdi.

İkinci konu dünyanın ve toplumun durumu olurdu. Etrafındaki dünyaya cahil kalarak belli bir konuyu derinlemesine öğrenmek hiç kimse için mümkün değildir.

TASARIM

Analiz harika bir şeydir ama yeterli değildir. Bilgi ve analiz bize bir yol haritası verebilir, ama sonra yolculuğumuzu tasarlamamız gerekir. Nereye gitmek istiyoruz?

Tasarım, istediğimiz değerleri ortaya çıkarmak için elimizdekileri ortaya koymak anlamına gelir. Tasarım, tamamıyla gerçek dünya ile ilgilidir. Tasarım, okulların ve üniversitelerin dışındaki dünya ile ilgilidir. Kariyerinizi nasıl tasarlarsınız? Hayatınızı nasıl tasarlarsınız? Bir otoparkı nasıl tasarlarsınız? Politik bildiriyi nasıl tasarlarınız?

İlk andan itibaren, öğrenciler için basit tasarım alıştırmaları oluşturulmalıdır. Bu, onların eğitim gördükleri konularla ilgili olmaları anlamına gelmiyor. Bu alıştırmaların amacı, tasarımın düşünme becerilerini geliştirmektir. Bu alıştırmalar; otobüs tasarlama, tatil yeri tasarlama, yaşlı insanlar için spor tasarlama, kafe tasarlama, otopark tasarlama, yeni bir sınav tarzı tasarlama gibi şeyler olabilir.

Tasarım; aksiyon, pratiklik ve değer açılarını bir araya getirir.

Geçmişi analiz edebilirsiniz, ama geleceği tasarlamanız gerekir; yoksa yalnızca içine düşersiniz.

ALTI DEĞER MADALYASI

Üniversiteler ve diğer tüm eğitim kurumları değeri tamamen görmezden geliyorlar. Herkesin mevcut değerleri bildiğini ve bunların, düşünme, davranış ve tasarımları yönlendireceğini varsayıyorlar.

Çok önemli bir işlem, her noktada "değer" sağlamaktadır. Buradaki değer nedir? Kimin için değeri vardır?

Değer, aslında birçok olumsuzluk altına gizlenmiş olabilir ama bu değeri tespit edebilmeniz gerekir.

Sonunda, yaratıcılığın değer göstermesi gerekir. Farklı olmak için farklı olmak yaratıcılık değildir.

Değerler elle tutulamaz gibi görünebilir, ama daha fazla doğrudan ilgiye ihtiyaçları vardır.

Altı Değer Madalyası (The Six Value Medals) adlı kitabımda altı farklı değer tipini inceledim:

Altın Madalya: İnsani değerlerdir. Doğrudan insanlar için önemli olan, hem olumlu hem olumsuz değerler; övgü, başarı, küçük düşme, vb.

Gümüş Madalya: Organizasyonel değerlerdir. Bu organizasyon bir kurum ya da aile birimi olabilir. Bu organizasyonun amacını ve misyonunu kapsar. Değerler bu amaca nasıl yardımcı olur ya da nasıl geciktirir?

Çelik Madalya: Bunlar kalite değerleridir. Her ne yapılıyorsa yapılsın, bu ne kadar iyi yapılıyor? Çeliğin bazı kalite zorunlulukları vardır.

Cam Madalya: Cam basit bir maddedir, ama yaratıcılık kullanarak bununla birçok şey elde edilebilir. Bu yüzden Cam Madalya, yenilik ve yaratıcılıkla ilgilidir. Yeni ne var?

Tahta Madalya: Ekolojik değerlerdir. Bu yalnızca doğa anlamında değil, daha geniş anlamda bir ekolojidir. Her bir eylemin dünyaya olan etkisini içerir.

Pirinç Madalya: Pirinç altına benzer ama değildir. Bu madalya algısal değerlerle ilgilidir. Bir şey nasıl algılanacak? Yapmaya değer bir şey de kötü şekilde algılanabilir. Daha az değerli bir şey ise çok daha fazla tercih edilesi algılanabilir. Farklı bir şey isteyebiliriz, ama algısal değerlere de önem vermeye ihtiyacımız vardır.

Bu kitap, insanların kendi sübjektif taramalarını kıyaslayabilmeleri ve anlaşmazlık noktalarına odaklanabilmeleri için, "değer taraması"nın sonuçlarını uygulayacak ve sergileyecek yöntemleri içerir.

Üniversiteler, öğretim değerlerine bakmalıdır.

Ayrıca, hangi durumda bu değerlerin mevcut olacağını belirlemek de önemlidir. Bu değerler ne kadar sürekli olacak?

Sonuçta "değer", yaratıcılığın para birimidir. Eğer yaratıcılık bir değer sunmuyorsa, bunu sürdürmek anlamlı değildir.

TARTIŞMA

Üniversiteler, hakikate ulaşmak için tartışmayı daha uygun bir yol olarak görürler. Bu, ortaçağ dönemine, hatta sözel tartışmaların özellikle ilahiyat konularında kullanıldığı döneme dayanıyor.

Tartışmanın bir değeri olsa bile, uzlaşma ve diğer bakış açısını görmeye dair gerçek bir anlayış gerekliliği de vardır. Tartışmayı kazanmak yerine, ileriye yönelik bir yol tasarlamaya ihtiyaç vardır. Diğer tarafın değerleri, algıları ve korkuları nelerdir?

İlahiyat konusunda, yapıcı düşünme büyük ihtimalle fedakârlık önerir; ama diğer konularda, yapıcı düşünme ileriye yönelik güçlü bir adımdır.

SINAVLAR

Cambridge Üniversitesi'nde tıp bölümü finallerini inceliyordum. Adayların %10'u o kadar zayıftı ki insan bu noktaya kadar nasıl geldiklerini ve doktor olup olamayacaklarını sorguluyordu. % 85'i yeterli ve griydi. Doğru cevapları vardı, ama daha fazlası yoktu. Yalnızca %5'i özgünlüğe ya da düşünmeye dair bir parıltı gösteriyordu. Belki de tıbbın doğası budur; yeterli olmak her şeydir.

Sınavlar, bir kişinin bilmesi gereken şeyleri bilip bilmediğini test etmenin iyi bir yoludur. İnsanları çalıştırma konusunda ise çok daha faydalıdır.

Öğrencilere bilgilerini nereden kazandıklarını sordum. Hastanede hasta görmenin motive edici olduğunu, ama vakalar çok çeşitli olmadığı için öğrenimin çok az olduğunu söylediler. Sahip olmaları beklenen bilgilerin "bant genişliği"ne ulaşabilmek için konuşmalara katıldıklarını söylediler. Gerekli bilginin neredeyse tamamını kitaplardan bulduklarını söylediler. Belki, üniversitelerin rolü yalnızca doğru kitapları tavsiye etmektir.

Büyük ihtimalle resmi sınavlar yerine rastgele daha küçük sınavlar yapılabilirdi. Bir bilgisayar ekranı belirli bir öğrenciyi çağırıp, orada, o anda cevaplaması gereken bir soru sorabilirdi. Bu küçük sınavların sonuçları da bir final notu oluşturmak için kullanılabilirdi. Bu, düşünme ve bilgiyi farklı bir yolla test edebilirdi.

Oyun

Zaman içerisinde ve iyi bir nedenle, akademik bir "oyun" gelişti. Ve bizim bu oyunu oynamanız bekleniyor. Ünlü bir bilim adamı, bir keresinde bana neden kitaplarımda listeler

ve referanslar olmadığını sormuştu. Ben de ona, fikirlerin bana ait olduğunu ve başka insanların çalışmalarına yönelik akademik bir araştırma yolu ile edinilmediğini söyledim. Çalışmaları okumamış olsam da yine de bir referans listesi uydurmamı, çünkü beklenenin bu olduğunu söyledi bana. Bu "akademik bir oyun" idi.

BECERİLER

Gelecekteki üniversitelerin esas görevlerinin beceri öğretmek olabileceğini daha önce söylemiştim. Bu beceriler şunlar olabilir:

Bilgi becerileri: İhtiyaç duyulan bilgiyi, dijital kaynaklar, kitaplar ve üniversite çalışanları da dâhil olmak üzere farklı kaynaklardan bulma yolları.

Düşünme becerileri: Eleştirel, yaratıcı, yapıcı olarak ve tasarım odaklı düşünmenin yolları.

İnsan becerileri: İnsanlarla baş etme, insanları yönetme, insanları anlama yolları.

Profesyonel beceriler: Seçilen mesleğe yönelik beceriler.

ÖZET: ÜNİVERSİTELER

Bir keresinde, Bangkok'ta düzenlenen Dünya Üniversite Rektörleri Zirvesi'ne konuşmacı olarak davet edilmiştim. Dijital çağda üniversitelerin modalarının geçtiğini söyledim seyircilere.

Üniversitenin asıl amacı, geçmişteki bilgileri getirip bugünün öğrencilerine bunları erişebilir kılmaktı. Dijital çağda, ihtiyacınız olan bütün bilgilere üniversiteye gitmeden eriş-

mek kolay. "İçerik sağlayıcı" adında yeni bir mesleğin gelişmesiyle birlikte, bilgiye ulaşmak için yalnızca bu sağlayıcı ile bağlantıya geçmeniz gerekir. Günümüzdeki üniversitelerin, düşünme becerilerine, tasarım becerilerine, insan becerilerine vb. odaklanıyor olmaları gerekmektedir.

Üniversiteler, toplumlar için harika şeyler yapmak açısından mükemmel bir konumdadır. Yalnızca, bunu yapmak için istekli olmaları gerekmektedir.

8 OKULLAR

Avrupa Birliği'ndeki okullar, öğretim sürelerinin %25'ini matematiğe harcıyorlar. Ama çoğu insan okulda öğrendiği matematiğin yalnızca %3'ünü kullanıyor. Mesela ben okulda öğrendiğim geometri, cebir, trigonometri, diferansiyel denklemler ya da integrali bilinçli olarak hiç kullanmadım.

Peki, neden zamanımızın çoğunu %97'si daha ileri seviye matematiğe harcıyoruz?

Çünkü öğrenci, matematik temeli gerektiren bir meslek seçmek isteyebilir.

Eğer roket üreten bir bilim adamı olmak isterseniz, bunun için gereken matematiği o derste öğrenebilirsiniz. Bu birçok kariyer kararına uygulanabilir. Diğer kişilerin bu kadar fazla matematik öğrenmesine gerek yoktur.

Çünkü zihni çalıştırıyor.

Daha fazla matematik çalışanların ya da matematikte daha iyi olanların, daha kötü olanlara oranla daha üstün bir beyinleri olduğuna dair herhangi bir kanıttan haberim yok. Tabii ki bunun bir etkisi olabilir ama eğer maksat zihni çalıştırmaksa, o halde zihni ve düşünmeyi çalıştırmak için yapabi-

leceğimiz çok daha güçlü şeyler vardır. Benim düşünmemin güçlü etki gösteren, her konuda performansı %30 ila %100 aralığında artıran, işe girme şansını %500 artıran, şiddeti %90 azaltan yönleri var. Herhangi biri matematik için buna benzer sonuçlar iddia edebilir mi?

Matematiğin bir kısmına ihtiyaç duyulduğuna göre, daha çok matematik daha iyidir.

Gelenek bu şekilde yerleşti, devam ediyor ve savunuluyor.

Çünkü eğitimde "bebek bakıcılığı" için ayrılan süreyi bir şekilde doldurmak gerekiyor.

Gençlerin meşgul edilmeleri gerekiyor. Matematik de diğer konular gibi yalnızca onların zamanlarını dolduruyor.

Ben kesinlikle matematiğin öğretilmesine karşı değilim, ama eğer eğitim ve düşünme gibi diğer konuları öğretmeye zaman bulunamıyorsa matematik üzerine harcanan süre azaltılabilir.

Bir husus daha var: Matematikte iyi olmayan öğrenciler aptal olduklarını düşünerek okuldan ayrılabilirler. Kendilerine güvenleri çok düşüktür ve bu onların hem gelecekteki hayatlarını hem de topluma katkılarını etkiler.

DÜŞÜNME

Düşünmeyi öğretmek, eğitimdeki anahtar konu olmalıdır. Hiçbir şey, düşünmeden daha önemli değildir; ne özel hayata, ne profesyonel hayata, ne de topluma katkı açısından.

Okulların düşünmeyi zaten tarih ve fen gibi diğer konuların bir parçası olarak öğrettiğini iddia etmek, çok zayıf bir savdır. Tabii ki bir miktar düşünme öğretiliyordur ama bu genel olarak analitik düşünmedir.

Daha kapsamlı ve işlevsel düşünme becerilerini öğretmek gerekir. *Algısal düşünme*yi -daha ileride üzerine konuşacağımız çok önemli bir düşünmedir- öğretmek gerekir. Gerçek *araştırmacı düşünmeyi* -tartışma değil- öğretmek gereklidir. *Değer odaklı düşünmeyi* öğretmek gerekir. *Eylem odaklı düşünmeyi* öğretmek gerekir. *Yaratıcı düşünmeyi* öğretmek gerekir.

Avustralya'da araştırma öğretmeni olan John Edwards, okulun fen dersine adadığı süreyi kısaltarak, bu süre içerisinde düşünme öğretmeye başladı. Fen sınavlarında, bir miktar düşünme öğretilmiş olan öğrenciler, zamanlarının çoğunu fen dersine adamış olanlardan daha başarılı oldular. Ayrıca, öğrencilere düşünme öğretildiğinde, matematik dersinin en üst seviyesine yükselen öğrencilerin sayısının iki katına çıktığı da gösterilmiş oldu. Hindistan'da başka bir rapor ise düşünme eylemini öğretmenin, matematikteki performansı yüksek derecede artırdığını gösteriyor.

Düşünme, kesinlikle ayrı bir konu olarak öğretilmelidir. Diğer konularda başarılı olmayan bazı gençler, bir anda iyi birer düşünür olduklarını fark edebilir ve kendilerine duydukları güvenleri güçlü bir etki ile yükselebilir.

Öğretmenlerden şu tarz şeyler duydum: "Suzy iyi performans göstermediği için çok parlak olmadığını düşünüyordum. Ama düşünme derslerinde hem beni hem de diğer öğrencileri şaşırtacak bir şekilde açıldı." Çin'de, öğrenmeleri beklenen şeyi öğrenmek yerine, aynı zamanda düşünmelerinin de beklendiğini bir anda fark eden öğrencilerle ilgili şeyler de duydum. Bunu özgürleştirici bir deneyim olarak görüyorlardı.

Yapıcı düşünme konusuyla ilgiliyim, bu yüzden Sovyetler Birliği ve Komünist Bulgaristan benim çalışmalarıma oldukça büyük ilgi gösterdi. Benim deneyimime göre komünist rejimler, düşünme ve yeni fikirlere çok karşı değillerdi. Günümüzde, benim çalışmalarımla beş ayrı bölgede pilot projeler deneyen Çin'de de durum böyle.

Sovyetler birliği için Moskova'daki Okul 36'da ders vermem istenmişti. İlk başlarda öğrenciler çok sessizlerdi, ama yavaş yavaş fikir sahibi olmalarına izin verildiğini fark ettiler ve ses seviyesi yükselmeye başladı.

Bulgaristan'da, Filibeli (Bulgaristan'ın ikinci büyük şehri) genç bir kızın hikâyesini dinlemiştim. Düşünme dersini günlük hayatında kullanıp kullanmadığı sorulmuştu. Cevabı şuydu: "Bunları günlük hayatımda sürekli kullanıyorum. Hatta hayatın dışında, yani okulda bile kullanabiliyorum."

Bu cümle, tek başına bile okullarda neden düşünmeyi öğretmemizin gerektiğini özetliyor.

Okullarda düşünme üzerine araştırma

Atkey organizasyonundan Denise Inwood, bu yöntemlerin İngiltere'deki okullarda öğretilmesiyle ilgili detaylı bir araştırma yaptı. Avustralya, Melbourne'daki Bono Enstitüsü'nden Susan Mackie de okullarla ilgili birçok çalışma yaptı. Dublin'deki Bono Vakfı'ndan Tom Farrell da bu çalışmalara dâhildi.

Kanıt çok netti: Düşünmeyi tamamen farklı bir konu olarak öğretmek, diğer bütün konulardaki performansı %30 ila %100 arasında artırıyor.

Seneler önce, Birleşik Krallık'ta bulunan Okul Meclisi tarafından bazı araştırmalar yapılmıştı. Bu araştırmalar, düşünmeyi öğretmenin, üretilen fikirlerin sayısında bir artışa neden olmadığını iddia ediyordu.

Bu araştırma için, benim AEİ *(artı, eksi, ilginç)* tekniğim bir öğrenci grubuna öğretilmiş ve diğer gruba da olabildiğince fazla fikir üretmeleri söylenmişti. Grupların sonuçlarında bir farklılık yoktu. Bu karara da buradan yola çıkarak varılmıştı.

Bence, bu oldukça zayıf bir araştırmaydı. Öncelikle, AEİ yaratıcı bir teknik değildir. Bu teknik, öğrencilerden bir konu ile ilgili Artı, Eksi ve İlginç noktaları düşünmelerini ister. Bu, algısal netleştirme içindir; yaratıcı düşünme için değil. Benim tasarlamış olduğum diğer teknikler yaratıcı olduğu için

AEİ'nin de yaratıcı olduğunu düşünerek yanlış bir şekilde değerlendirmişlerdi.

Ayrıca, yalnızca fikir üretmesi gereken grubun, AEİ grubuna nazaran çok daha alakasız fikirler ürettiği de gösterilmişti. Yani, toplam fikir sayıları yaklaşık olsa da, bir grubun daha alakasız fikirleri vardı.

Ben bu araştırmanın fazlasıyla tehlikeli olduğunu düşünüyorum, çünkü birçok eğitimciyi bu yöntemleri denemekten caydırabilir. Watford Kız Gramer Okulu'ndan Helen Hyde, bu yöntemleri yoğun bir şekilde kullanarak çok olumlu sonuçlar aldı.

Venezuela'da okullardaki her bir çocuk benim yöntemlerimi öğreniyor. Bu, Caracas Üniversitesi'nde felsefe profesörü olan Luis Alberto Machado'nun çalışmalarının bir sonucuydu. Benim *Zihin Mekanizması* kitabımı okuduktan sonra, iktidarda olan Copei partisine katıldı. Zekâ Geliştirme adı altında yeni bir bakanlık talep etti. Ve kendisi de Zekâ Geliştirme bakanı oldu.

Sonra Londra'ya beni görmeye ve ne yapılması gerektiğini sormaya geldi. Okullarda algısal düşünmeyi öğretmek için bir yöntemim olduğundan bahsettim. Bu CoRT programıydı. Beni Venezuela'ya davet etti ve orada 250 öğretmene programı öğrettim. Onlar da biraz deneyim kazandıktan sonra 107.000 öğretmen daha eğittiler. Bu program, daha sonra Eğitim Bakanlığı'ndan geçti ve okullarda zorunlu hale geldi.

Ülkedeki insan kaynaklarının, yetersiz eğitim yöntemleri ile harcanmasını istemeyen her ülkenin bir Zekâ Geliştirme bakanına ihtiyacı vardır. İhtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak için Eğitim Bakanlarına güvenmek yeterli değil.

DİĞER KONULAR

Çoğu okulda bilgisayar kullanımı, internet ve bilişim teknolojisinin diğer alanları öğretiliyor. Ancak, aşağıda listelenmiş olan ve eşit derecede önemli başka konular da vardır.

Müfredat zaten bu kadar dolu iken, bunlara nasıl yer açılacak?

Bu konular o kadar önemlidir ki bunlara kıyasla geleneksel konulara ne kadar zaman ayrılması gerektiği konusunda bir değişiklik yapılmalıdır. Daha önce bahsettiğimiz gibi, matematiğe ayrılan zaman azaltılabilir. Tarih ve coğrafya gibi konular internetten indirilen videolar aracılığıyla öğretilebilir. Dil ve düşünme birleştirilebilir. Edebiyata daha az zaman harcanabilir.

Gerçekleştirme Becerisi

Okuma yazma ve matematiksel beceri yeterli değildir. Bilgi yığını yeterli değildir. Gençler yaşama atılır atılmaz "yapmak" ve "iş bitirmek" eylemlerine ihtiyaç duyarlar. Gerçekleştirme, bir şeyi yapma veya işletme becerisi ile ilgilidir. Gençlere planlama yapmaları ve sürdürmeleri için projeler verilebilir. Buradaki yan etki, bir şey tamamlandığı zaman ortaya çıkan başarı hissidir. Bu çok önemlidir, çünkü gençlerin başarı için çok fırsatları bulunmuyor. Gerçekleştirme becerisi, Genç Girişim şemasındaki gibi, bir şeyleri tek başına ya da takım halinde yapmayı içeriyor. İkisinin bir karışımına ihtiyaç duyulur.

Tasarım

Bu da düşünmenin bir parçasıdır ama doğrudan ilgi gerektirir. Tasarım görevleri belirlenebilir. Bunlar daha sonra gerçek hayatta sergilenebilir ya da çizimle gösterilebilir. Gençler bir evin nasıl daha hızlı inşa edilebileceğini, motorlu bir aracın nasıl geliştirilebileceğini, gökdelenlerin camlarının nasıl temizlenebileceğini, süpermarketin nasıl tasarlanabileceğini çizim yaparak gösterebilirler.

Tasarım, değer katmak için bir şeyleri birleştirmektir. Bu, analiz ya da tanımdan çok daha farklıdır. Tasarım, bahçesinde hatmi çiçekleri olan bir evin güzel resimlerini çizmek de-

ğildir. Tasarımlar kıyaslanabilir ve tartışılabilir. Pratiklik ve diğer değerlere de yorumlar yapılabilir.

Sistemlerin davranışı

Dünyanın bazı yerlerinde, basit sistem davranışlarını öğreten okullar vardır. Bu, gençler için her şeyin nasıl etkileştiğini göstermek adına güzel bir yöntemdir. Mesela; olumlu ve olumsuz geri bildirim, güçlendirici sistemler vb. şeyler hakkında basit bir anlayış olabilir. Çok karmaşık konulara girmeye gerek yok. İhtiyaç duyulan şey, sistemlerin birbirleriyle nasıl etkileştikleri ve ne şekilde bir araya geldiklerinde sonuç çıkarttıklarına dair bir algıdır. Öğeleri kendi başlarına çalışmak yeterli değildir.

Etrafımızdaki dünya

Dükkânların, sendikaların, devletlerin, medyanın nasıl işlediğini ve Birleşmiş Milletler'in nasıl işlemesi gerektiğini anlamayı içerir. Her şeyin nasıl işlediği ve etkileştiğine dair bilgi içerir. Bunun çok derin bir bilgi içermesi gerekmez. Hatta gençlerin bu anlayışı sağlamak için oynayabileceği oyunlar bile olabilir.

ÖZET: OKULLAR

Eğitimi iyileştirmek için yapılması gereken birçok şey var, ama bunların olması pek olası görünmüyor. Bunun nedeni, eğitim danışmanlarının eski geleneklerle yetiştirilmiş ve bunları korumak istiyor olmalarıdır. Bu oyunun adı devamlılıktır.

Eğitim, her şeyi olduğu gibi tutmak için tüm unsurların birlikte kenetlendiği yerel dengenin tipik bir örneğidir.

Aynı zamanda, eğitime akıl veren o kadar çok yeni heves ve moda var ki hiç değişmek istememesi de gayet anlaşılır bir durum.

Bir okul değişmek istese bile, öğrencilerini mevcut sınavlardan geçirme zorunluluğu vardır; çünkü bu onların kariyerlerini etkileyecektir. Belki yeni bir sınav fırsatı, değişime dair iyi bir başlangıç noktası olur; düşünme becerilerine dair ek bir sınava ne dersiniz?

9 MEDYA

Bir raporda, İngiltere'deki genç nüfusun %56'sının medyaya güvenmediği yazıyordu. Bu çok endişe verici bir şey. Bu, medyanın oyunları konusunda senelerdir deneyimli olan yaşlı insanlardan beklenebilir ama genç nüfusun güvensizlik derecesi fazlasıyla endişe verici.

Bu durum medya için bir sürpriz ya da endişe uyandırır mı? Sanmıyorum. Medyanın güvenilir olmayı beklediğini sanmıyorum. Önemli olan iyi bir hikâyedir; hatta sadece bir parçası doğru olsa bile, hikâye satıyorsa bu yeterlidir.

En iyi şekliyle, medya çok ama çok iyidir. En kötü şekliyle ise utandırıcı bir şekilde kötüdür. Birçok zeki ve dürüst gazeteci vardır. Tabii birçok salak ya da sahtekâr gazeteci de vardır. Hangisinin hangi grupta olduğunu anlamak oldukça zordur.

Kariyerimin başlarında, Sunday Times'ın Insight Team (bir çeşit araştırma takımı) kısmında benim çalışmalarımla ilgili harika bir makale vardı. Margaret Pringle tarafından yazılmış olan çok iyi bir makale daha vardı. Diğer taraftan, bir süre önce başka bir gazetede dikkat çekecek derecede saçma bir makale vardı. Gazeteci bahsetmekte başarısız olduğu kısımların önemli olduğunu ve okuyucularının ilgisini çekeceğini fark etmemiş miydi? Okuyucular düşünme öğretmenin

okullarda diğer konulardaki performansı %30 ila %100 arasında artırdığını okumakla ilgilenmezler miydi? Okuyucular düşünme öğretmenin gençlerdeki suç oranını %90 azalttığını öğrenmekle ilgilenmezler miydi?

Gazeteci, bence, dengeli bir makale yazmamıştı; çünkü önemli olan olumlu etkiler dâhil edilmemiş ve bu yüzden makale de gazeteyi çok zayıf göstermişti.

OLUMSUZ

Bu olay bana genel olarak medyanın aptallığını gösterdi. Buradaki aptallık, okuyucuların ilgisini çeken şeyin olumsuzluk olduğu inancından kaynaklanıyordu. Tabii ki medyanın, skandalları, yolsuzlukları ve kötü davranışları açığa çıkarması gerekiyor ama okuyucuların yalnızca olumsuz şeylerle ilgilenecekleri inancı hatalıdır. Dünyada çok daha pozitif şeylere de ihtiyaç vardır.

Temel sorun, olumlu bir şey yazmanın, olumsuz bir şey yazmaya nazaran çok daha zor olmasıdır. Bu çok daha fazla yetenek gerektirir ve bazı editörler ile gazetecilerde bu yetenek eksiktir. Dolayısıyla sonuç, değişmeyen bir şekilde olumsuzdur. Bu da okuyucularda olumlu davranışı ve yapıcı düşünmeyi teşvik etmez.

Avustralya'da "uzun gelincik etkisi" yani başarılı insanları eleştirme eğilimi anlamına gelen bir tabir vardır. Bir tarlada yürüyorsanız ve diğerlerine nazaran öne çıkan uzun bir gelincik görürseniz, eğilip bu gelinciği koparmak istersiniz. Bu davranış, tabii ki İngiltere'de toplumun keskin bir şekilde sınıflara ayrıldığı dönemlerden miras kalmıştır. Kendini aşmış ya da kendi sınıfındaki diğer insanlar arasından sıyrılarak yükselmiş olan herkese haddi bildirilirdi. Bu saçma davranış (suç bile olsa), her başarıya saygı duyulan ABD'de hiç gelişmemiştir.

MEDYA NE YAPABİLİR?

Televizyon, internet ve hatta sosyal ağlardaki rekabet yüzünden gazetelerin tirajları düşüyor. Eğer gazetelerin toplumda bir işlevleri olacaksa, televizyonun ortamı gereği kolayca sunamadığı pozitif ürünler geliştirmelidir.

Okumak çok etkilidir.

Bir araştırma, kadınlar için çikolata yemenin, alışveriş yapmanın ve âşık olmanın kandaki feniletilamin oranını artırdığı ve haz verdiği göstermiştir.

Köri yemek, para kazanmak ve *Playboy* dergisine bakmak da erkeklerin beyinlerindeki haz merkezini harekete geçirir.

İlginç olmasına rağmen bu araştırma, test edilen şeylerin sayılarının azlığı nedeni ile eksiktir. İki cinsiyet için de başarı, hatta ufak başarılar bile çok tatmin edicidir. Bulmaca ve Sudoku oyununun bu kadar popüler olması da bundandır.

Gazetelerde, başarı fırsatlarını sunmak için başka yollar da vardır.

ÖZET: MEDYA

Şöhret kültürü kendi içinde zihinsel olarak uyarıcı değildir. Bazı ünlüler spor, müzik ya da oyunculuk alanında yetenek göstermişlerdir. Diğerleri ise pozitif bir geri bildirim döngüsü içinde yalnızca tanınmış olmak için ünlü olmuşlardır.

Medya, bir zamanlar kültür içerisinde önemli bir rol oynardı. Fakat artık durum pek böyle değil.

10 ALGI

Bu bölüm, bu kitaptaki en önemli bölüm olabilir.

Algı, düşünmenin önemli bir parçasıdır. Harvard Üniversitesi profesörü David Perkins, araştırmalarında, düşünmedeki hataların %90'ının algıdaki hatalardan kaynaklandığını göstermiştir. Mantık yalnızca küçük bir rol oynamaktadır. Mantık ne kadar harika olursa olsun, eğer algı yanlış ise cevap da yanlış olacaktır. Profesör bana şöyle demişti: "Bunca zamandır algının önemine dair söylediğin şeyler büyük ihtimalle doğru."

Gödel'in teoremi, herhangi bir sistemin içindeyken başlangıç noktalarını mantıksal olarak asla ispatlayamayacağınızı söyler; ne kadar mantıklı olursanız olun. Başlangıç noktaları mantıkla kanıtlanamaz; onlar rastgele seçilmiş algı ve varsayımlardır. Yani, ne kadar mantıklı olduğunuzu düşünürseniz düşünün, vardığınız sonuç mantığınızın harikalığına göre değil, başlangıç noktanıza göre belirlenir.

MANTIĞA KARŞI ALGI

Eğer düşünme konusunda algı bu denli önemliyse, neden onu bu kadar ihmal ettik? Sürekli olarak mantığın önemini vurguluyoruz, ama algısız mantık bizi yanlış yönlendirir ve

çok tehlikeli olabilir. Yanlış bir algıdan çıkan mantık, gerçekmiş görüntüsü sunarak tehlikeli olabilecek bir eyleme dönüşebilir.

Bunun ana nedeni, ortaçağın başında Kilise tarafından belirlenmiş olan düşünmenin algı gerektirmemiş olmasıdır. İhtiyaç duyulan şey gerçeklik, mantık ve tanrıtanımazların hatalı olduğunu ispatlamaktı. Algıya ihtiyaç yoktu, çünkü gerçek dünya ile ilgilenmiyordunuz. İnsanlar tarafından tasarlanmış, herkesin hemfikir olabileceği suni kavramlarla ilgileniyordunuz: Tanrı'nın her şeye kadirliği, günah, yanılma payı, vb. Hiçbir zaman gerçek dünyayı algılamaya dair değildi. Bu "tasarlanmış" parçalarla oynayabilmek için mantık gerekiyordu. Algıya ne yer vardı, ne de ihtiyaç.

GERÇEK DÜNYADA ALGI

Gerçek hayat çok farklıdır. Burada algıya yer olmadığına karar vermiş değiliz. Algı her şeyden daha önemlidir. Ama ne yazık ki onun için hiçbir şey yapmadık.

Algıyı ihmal etmiş olmamızın başka bir nedeni de onunla ne yapacağımızı bilememiş olmamızdır. Algıya mantık uygulamak işe yaramadı, çünkü algı tamamen farklı bir sistemdi.

Avustralya'da Johnny isimli 5 yaşında bir çocuğa, arkadaşları bir dolarlık bozuk para ile iki dolarlık bozuk para seçeneği sundu. Johnny daha büyük olan bozuk parayı aldı. Arkadaşları Johnny'nin aptallığına güldüler. Johnny ile ne zaman dalga geçmek isteseler, ona aynı seçimi sunarlardı. Johnny hiç öğrenmiyordu. Hep daha büyük olan parayı alıyordu.

Bir gün, bir yetişkin bunu gördü ve Johnny'ye acıdı. Johnny'yi yanına çağırıp, daha küçük olan parayı almasını ve boyut olarak küçük olsa bile, diğerinin iki katı değere sahip olduğunu söyledi.

Johnny gülümseyip teşekkür etti ve dedi ki: "Biliyorum. Ama eğer ilk seferde 2 dolarlık bozuk parayı alsaydım, bana daha kaç kez bozuk para seçme şansı verirlerdi ki?"

Bu bir algı meselesiydi. Eğer bunu tek bir kerelik olarak görseydiniz, iki doları alırdınız. Eğer arkadaşlarınızı Johnny'nin tanıdığı gibi tanıyorsanız, size iki para arasında seçim yaptırmaya devam edeceklerini bilir ve elinizden geldiğince fazla para almaya çalışırdınız. Algı anahtar noktadır.

Ünlü roman yazarı Jilly Cooper, gazetede yayınlanan bir yazısında, eğer sevgilinizin başka bir kadınla olup olmadığını merak ediyorsanız, kahvaltıdan sonra ve akşam eve geldiğinde kravatının boyunu ölçün demiş kadınlara. Bir gün, bir adam eve kravatı sabahkinden çok daha kısa geri dönmüş. Karısı ona bağırmış ve onu başka bir kadınla olmakla suçlamış.

"Hayatım, squash oynadım," diye cevap vermiş adam. Squash oynamak için kravatı çıkartmak gerekiyor. Kadının algısı değişiyor ve bununla birlikte duyguları da değişiklik gösteriyor.

Mantık asla duyguları değiştirmez, ama algıları değiştirmek her zaman duyguları da değiştirir. Başka seçeneğiniz yoktur.

Daha önce bahsettiğimiz gibi, Güney Afrika'daki Karee madeninde, birkaç algı değiştirme taktiğim okuma yazma bilmeyen madencilere öğretilmişti (Susan Mackie ve Donalda Dawson tarafından). Basit algı araçlarından bir tanesi de BGG'dir, bu da bizi *Başkasının Gözüyle Görerek* düşünmeye iter. Bu basit zihinsel görevi uygulamak, yedi kabile arasında ayda ortalama 210 kez olan tartışmalarını yalnızca dörde indirdi.

Sürekli mantığın önemini vurguluyoruz, ama algı olmadan mantık tehlikeli ve bizi yanlış yönlendirici olabilir. Yanlış bir algıdan doğan mantık ise gerçekmiş görüntüsü verebilir ve tehlikeli bir eylemle sonuçlanabilir.

OLASILIKLAR VE ALTERNATİFLER

Suratında saldırgan bir ifade bulunan bir adam size yaklaşıyor. Olasılıklar nelerdir?

- Gerçekten saldırgan birisidir.
- Bu ifade onun suratının normal görüntüsüdür ve hiç saldırgan değildir.
- Bir nedenden dolayı kendini tehdit altında ya da güvensiz hissediyordur ve tepkisini böyle gösteriyordur.
- Cesaret gösterisi olarak bu hali takınıyor olabilir; belki arkadaşlarını etkilemek içindir.
- Dalga geçiyordur.
- Size doğru değil, arkanızdaki kişiye doğru geliyordur.

Bu alternatif olasılıklardan bazıları diğerlerine göre daha muhtemeldir, ama algı bu olasılıkların üretilmesini talep eder. Sonra, bütün olasılıkları incelemek için çaba sarf ederiz.

Zihnimiz doğal olarak "hakikat" ve "kesinlik" sonucuna atlamak ister, çünkü bu durum bizim eylemimizi belirleyecektir. Bunun sonucunda, algılarımız ve dolayısıyla eylemlerimiz genelde hatalı olur.

Nesneler ve Durumlar

Bir arabayı, bir köpeği, bir atı ya da bir ağacı tanıyabiliriz. Farklı özellikler, kelime ya da isme işaret eder. Ancak durumlar bundan daha karmaşıktır. Farklı durumlar için isimlerimiz bulunmadığından bunları fark etmek de zorlaşır. Bu kitabın başka bir yerinde bahsedildiği üzere, ben karmaşık durumlara isim verebilmemiz için bir kodlama sistemi yarattım. Fakat buna rağmen hata yapabiliriz.

"Bu bir at da olabilir, araba da," demeniz pek olası değildir. Ama "şu durum da olabilir, bu durum da," diyebilirsiniz. Algıda her zaman alternatifleri ve olasılıkları aklımızın bir köşesinde tutmamız gerekir. Bu tanıdık nesneler için böyle değildir, ama kolay bir şekilde hataya düşebileceğimiz durumlar için çok önemlidir.

NE YAPABİLİRİZ?

Algı hakkında ne yapabiliriz? Algısal düşünmemizi ne geliştirebilir?

Bu, mantığın mükemmelliği konusunda takıntılı olduğumuz için, yaklaşık 2400 senedir üzerine neredeyse hiçbir şey yapmadığımız bir alandır.

Yapabileceğimiz üç farklı şey var:

1. Tutum
2. Algısal araçlar
3. Algısal haritalar

Tutum

Gereken tutum özelliklerinin çoğunu zaten tanımladık.

Algının ne kadar önemli olduğunun farkına varmamız gerekiyor.

Mantığın tek başına yeterli olmadığının da farkında varmalıyız. Mantığın hiçbir zaman üzerine kurulu olduğu algılardan daha iyi olamayacağını da fark etmemiz gerekiyor.

Düşünme için gerekli olan birkaç çeşit tavır, alışkanlık ve zihinsel işlem vardır. Bunlar ilgili araçlara ektir ve bu araçların etkili kullanımını sağlarlar.

Her şeyle ilgili yaratıcı olmanızı amaçlayan temel bir çalışma tutumu vardır. Başarısızlıklar, hatalar ve yetersizliklere odaklanan problem çözme tutumundan uzaklaşmaya ihtiyaç vardır. Bunlar düşünmeyi gerektirir ve bunun için de yanal düşünme araçları kullanılabilir. Esas büyük tehlike ise, yaratıcı düşünmemizi problemlerle sınırlandırıyor olmamızdır. Eğer bir şey iyi çalışıyorsa, yeni olasılıklar üretmek için hiçbir çaba göstermediğimiz anlamına gelir. Bu çok iyi bilinen "bozuk değilse tamir etme," cümlesine de yansımıştır.

Bir diğer temel tutum ise "yargı" yerine "hareket" kullanmaya olan isteğimizdir. Normal düşünmemiz, bariz (ve önemli) nedenlerden ötürü tamamen yargıya dayalıdır. Yargı

birçok seviyede vardır. Konuyla ilgili mi? Faydalı mı? Doğru mu? İşe yarayacak mı?

Yargı yerine "hareket" kullanmaya çalışabiliriz. Bu çok farklı bir zihinsel işlemdir. Yargı "tanıma"ya ek olarak, tamamen "kabullenme" ve "reddetme" üzerinedir. Hareket ise tamamen hareket üzerinedir: Bu konumdan hangisine hareket edebilirim? İlerleme yolunu ararız ve her şeyi hareket değerine göre kullanmaya çalışırız.

Hareketin esas süreci daha önce tanımlanmıştı; ama önemli olan şey, her şeye her zamanki yargı değerimizle değil de "hareket değeri" ile bakabilmektir. Bu da tutumumuzda büyük bir değişiklik gerektirmektedir.

Başka bir tutum da alternatiflere bakmaya olan isteğimizdir. Bu da bariz alternatiflerin ötesinde, diğerlerini aramak için çaba sarf etmeyi gerektirir. Algının alternatifleri olabilir: Buna başka ne şekilde bakabiliriz? Açıklamaların alternatifleri olabilir: Bu olay için alternatif açıklamalar ne olabilir? Eylemlerin alternatifleri olabilir: Hangi alternatif eylem planlarımız mevcut? Seçenekler için alternatifler olabilir: Seçenekler nelerdir? Birçok alanda alternatifler olabilir. Bir eylemin alternatif sonuçları olabilir. Alternatif senaryolar olabilir.

Alternatiflere açık olmak demek, "hakikat" ya da "en iyi"-ye ulaşmak için aceleci olmamak demektir.

Alternatif arayışına bağlı olmak, olasılıkları açan ve onları kabul eden bir tutumdur. Bilim, çoğunlukla iddia edilen bir hakikat üzerinde durmuştur (peptik ülserin mide asidinden kaynaklandığı inancı gibi). Pratik ve eylem odaklı davranırken, bir yandan da olasılıkları akılda tutmak gibi bir beceri vardır. Evlilikte birçok olasılık arasından bir erkek ya da bir kadın seçmeniz gerekir. Sonra, diğer bütün olasılıkları unutmanız gerekir. Pratiklikle ilerlerken bile, bütün olasılıkları yaratıcılık kullanarak aktif tutmanız gerekir.

Olasılıkları ve alternatifleri düşünmemiz ve sonuca atlamak yerine, bunları aklımızda tutmamız gerekiyor.

Diğer insanların da kendi deneyim ve değerlerine göre farklı algıları olduğunun farkına varmamız gerekiyor.

Algısal araçlar

Bir kâşif, yeni keşfedilmiş bir adaya gönderilir. Döndüğü zaman bir rapor yazar. Adanın kuzeyinde bulunan ve duman çıkaran bir yanardağdan bahseder. Uçamayan garip görünümlü bir kuştan bahseder.

Bunun üzerine, ondan daha fazla yorum yapması istenir. Kâşif, orada dikkatini çekenin sadece bu iki şey olduğunu açıklar.

Bu yeterli değildir. Bu nedenle kâşif, bu defa dikkatini bir şeyin çekmesini beklemek yerine, dikkatini yönlendirmesi konusunda talimat verilerek adaya geri gönderilir. Kuzeye bakıp gördüklerini yazması istenir. Sonra doğuya bakıp gördüklerini yazacaktır. Sonra da güneye ve batıya.

Adaya dair çok daha detaylı bir tasvirle geri döner. Bunun nedeni, bir şeyin dikkatini çekmesini beklemekten ziyade, "dikkatini yönlendirmek" için bir yapının olmasıydı.

Aynı şekilde, tüm renklere bakmak için bahçeye bir adam gönderiliyor. Baskın renkler adamın dikkatini "çeker"; nergislerin sarısı, çimenin yeşili. Daha az bariz renkleri görmezden gelir. Ancak, eğer bu kişi bahçeye her renge -mavi, sarı, kırmızı, kahverengi- bakması istenilen bir yapı ile gönderilirse, dikkat alanı çok daha kapsamlı olur.

Dikkat, algıyı iyileştirme konusunda anahtar bir unsurdur; dikkatimizi yönlendirmezsek yalnızca tanıdık örüntüleri görürüz.

Peki, olağandışı bir şeyin dikkatimizi çekmesini beklemek yerine, dikkatimizi ona yönlendirmek için neler yapabiliriz? *Bilgiyi Düşünmenin Altı Çerçevesi (Six Frames for Thinking about Information)* adlı kitabımda, hangi yönlerden bakabileceğimizi ve her yönde ne gördüğümüzü not edebileceğimizden bahsettim. Değer, ilgi, doğruluk, tatmin gibi şeyleri araştırarak bulabiliriz.

Tamamen aynı şekilde, "dikkati yönlendirmek" için KGDB'ye (Kuzey-Güney-Doğu-Batı) benzer işlev gören biçimsel çerçeveler yaratabilir ve algımızı iyileştirebiliriz.

Bu, dünyada on binlerce okulda kullanılan CoRT düşünme programının temelini oluşturur. CoRT programının tamamında 60 ders mevcuttur. Bunların hepsi algısal araçlar değildir. Mesela; CoRT 4 çoğunlukla yaratıcılık üzerinedir. En temel algı araçları CoRT 1'in içinde yer alır. Bu belirli araçların dışında, algının asıl anahtar öğeleri olasılıklar ve alternatiflerdir. Duruma bir taraftan bakarken, diğer olasılıkları ve alternatifleri de incelersiniz.

Temel araçlar

AEİ: Dikkatinizi Artı (olumlu) noktalara yönlendirin, daha sonra Eksi (olumsuz) noktalara ve en sonunda İlginç noktalara yönlendirin. "İlginç" kayda değer ya da üzerine yorum yapılabilir anlamındadır. Burada ilginç olan ne var? Bu noktalar, ne olumlu ne de olumsuz olabilir.

BFD: Bütün Faktörleri Düşünme. Düşünen kişi, düşünmeye dair bütün faktörleri görmek için bilinçli bir çaba sarf eder. Hangi faktörler değerlendirilmelidir?

S&N: Bütün dikkati faaliyetin ortaya çıkabilecek "Sonuçlarına ve Neticelerine" yöneltir. İleride ne olacak? Hemen ortaya çıkacak sonuçlar nelerdir? Kısa vadede, orta vadede ve uzun vadedeki sonuçları nelerdir? Bunları görmek kolay olmayabilir ama çaba sarf edilmelidir.

HAN: Hedefler, Amaçlar ve Niyetler. Çoğunlukla ne yapmak istediğimize dair belirsiz bir fikrimiz vardır. HAN bizden daha net olmamızı ister. Neyi başarmaya çalışıyoruz? Amaç nedir? Niyetler nelerdir? Bunları açıklamak, zihnimizin arkasında öylece durmalarından çok daha farklıdır.

EÖÖ: Bu araç ise dikkatimizi En Önemli Önceliklere yönlendirir. Her şey aynı derecede önemli değildir. Herhangi bir listede, diğerlerinden daha önemli şeyler vardır. Bu araç, dikkatimizi önemli şeylere ve önceliklere yönlendirmemizi sağlar. Ayrıca dikkatimizi ilk olarak yapılması ya da ele alınması gereken şeylere de yönlendirir.

AOT: Alternatifler, Olasılıklar ve Tercihler. Buradaki alternatifler nelerdir? Bunlar açıklama alternatifleri, algı alternatifleri ya da eyleme dair alternatifler olabilir. Olasılıklar nelerdir? Hem bariz hem de belirsiz tercihler nelerdir? Bu araç, olasılıkları çoğaltmayı amaçlar.

BGG: Başkasının Gözünden Görmek. Burada düşünen kişi, dâhil olan diğer tarafların gözünden bakarak, onların ne düşünebileceğini araştırır. Bu araç çoğunlukla kavga ve çatışmaları çözer. Karee madenindeki kavgaları azaltan ana araç budur işte. Diğer kişinin görüşlerini anlamaya dair samimi bir gayret içerir. Bu hiçbir zaman diğer insanın ne düşünmesi *gerektiği* ile ilgili değildir, yalnızca diğer kişinin ne düşünüyor *olabileceği* ile ilgilidir.

CoRT programında; değerleri, mevcut bilgiyi ve eksik bilgiyi belirleyen araçlar da dâhil olmaz üzere çok çeşitli araçlar mevcuttur.

Temel Araçların Örnekleri

AEİ Aracı: Düşünen kişiye, dikkatini önce konunun olumlu yönlerine yöneltmesini söyler. Sonra dikkat, olumsuz yönlere çekilir ve en sonunda da ilginç yönlere yöneltilir.

Avustralya'da 12 yaşındaki erkek çocuklardan oluşan bir sınıfta, okula gitmeleri için gençlere para ödenmesi gerektiği önerisini düşünmeleri istendi. Dört kişilik gruplar halinde bu fikri tartıştılar. Sonunda, 30'u da bunun harika bir fikir

olduğu konusunda karar kıldılar; bu parayla dergi, şeker, sakız, sinema bileti vs. alabilirlerdi.

Sonra AEİ aracı anlatıldı onlara. Tekrar dört kişilik gruplara ayrıldılar ve sistematik bir şekilde dikkatlerini olumlu, olumsuz ve ilginç yönlere yönelttiler. Bu alıştırmanın sonunda, 30 kişiden 29'u fikrini değiştirdi ve okula gitmeleri için gençlere para verilmesinin iyi bir fikir olmadığına karar verdiler.

Olumlu noktalar, daha önce düşündükleri şeylerdi. Ama şimdi olumsuz noktalar da vardı. Yaşı büyük çocuklar, kendilerinden küçüklere kabadayılık yaparak onların paralarını alabilirlerdi. Okuldaki öğle yemeklerinin fiyatı artabilirdi. Aileler çocuklara hediye vermeye daha az meyilli olabilirlerdi. Paranın nereden geldiğini sordular ve sonrasında bu paranın eğitim sisteminde daha faydalı olabilecek bir yere gönderilmesini önerdiler. Birkaç tane de ilginç nokta vardı. Mesela; ödenen paranın bir ceza şekli olarak değişip değişmeyeceğini merak ediyorlardı. Bir de daha büyük öğrencilerin daha fazla para alıp almayacaklarını sordular.

Önemli olan nokta, bu egzersizde öğretmen müdahalesinin olmamasıydı: Öğretmen yalnızca gençlerin kullandığı AEİ çerçevesini göstermişti. Sonuç olarak, bu çerçeveyi kullanarak daha geniş bir algıya erişip fikirlerini değiştirdiler. Düşünme öğretimi de tam olarak bununla ilgili olmalı; fark yaratmak için kullanılabilecek araçlar sunmak.

S&N Aracı: Bir keresinde, Kanada'da çok kıdemli yöneticilerden oluşan bir gruba seminer verdim. Bu seminerde, erkeklerle aynı işi yapan kadınlara %15 daha fazla ücret ödenmesi fikrini önerdim. Bu fikri ufak gruplar halinde tartışıp, kadınların daha fazla sorumluluğu olduğu için (aile gibi) bunun mantıklı olduğu kararına vardılar. Topluluğun %86'sı bu kararı destekliyordu.

Sonra, başka bir dikkat yönlendirme aracı olan S&N'yi kullanmalarını istedim onlardan. Bu, sonuçlar ve neticeler

anlamına gelen bir araçtır. Dikkati, hemen meydana gelebilecek sonuçlar ile kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli sonuçlara yöneltir. Alıştırma tamamlandı. Sonunda, farklı sebeplerle bu fikri destekleyen %86, yalnızca %15'e düşmüştü.

Bu egzersizdeki önemli nokta, eğer bu kadın yöneticilerden herhangi birine sonuçları düşünüp düşünmediklerini sorsaydık, kıdemli yöneticiler olarak zamanlarının çoğunu zaten sonuçları düşünmeye harcadıkları cevabını alırdık. Ama bunu bilinçli bir şekilde S&N aracını kullanarak yapmak çok büyük bir fark yarattı.

AOT Aracı: Bu araç Alternatifler, Olasılıklar ve Tercihlere dikkatimizi yöneltmek içindir. Down sendromlu çocuklar bu aracı çok etkin bir şekilde kullanabilirler. Bu sağlık koşulunda, beynin bir parçasının diğerine talimat vermekte zorlanması nedeniyle, kullanmak istedikleri aracı el işareti ile seçebilirler. Bu el işaretleri Güney Afrika'daki madenlerde, gürültünün konuşmayı zorlaştırdığı bir yerde ortaya çıkmıştı.

Yani; çocuklar AOT için el işaretleri yapabilirler, sonra da kendi el işaretlerine tepki göstererek AOT'ye devam edebilirler. Down sendromlu çocuklar, talimatları dışsallaştırarak içsel talimatlarla ilgili zorlukları yenebilirler.

Bunlar o kadar basit ve o kadar belirginler ki herkes bunları kullandığını iddia ediyor. Yukarıdakine benzer deneyler, bu araçları kullanarak bilinçli bir şekilde dikkati yönlendirmenin büyük fark yarattığını gösteriyor.

Tutum, biçimsel bir araç kullanmakla aynı şey değildir. İnsanların çoğu dengeli bir tutum sergilediklerini ve bir duruma hem olumlu hem de olumsuz taraflarından baktıklarını iddia eder. Fakat bunu formalite icabı yaparız. Ve bir durumu o anda sever ya da sevmezsek, bunu hiç uygulamayız. Mesela, sevmediğiniz birinin olumlu taraflarını bulmak için ne sıklıkta çaba sarf ettiniz?

Daha önce de bahsettiğim gibi, bir eğitimci bu araçların

işe yarar olmak için fazla kolay olduklarını söylemişti. Ama işe yarıyorlar, hem de çok güçlü bir şekilde. Beynin nasıl işlediğini anlarsanız, bunların da neden işleyebileceğini anlarsınız.

Çoğu insan, bu araçların, insanların normal tavırlarına atanmış kısaltmalar olduğunu söylüyor. Diğerleri ise yöntemleri seviyor, ama kısaltmalara karşı duruyor.

Kısaltmalar gereklidir, çünkü beyinde ancak kısaltmalar kalır. Tutumların beyinde bir yeri yoktur. Onlar tıpkı bir seyahat acentesi tarafından bir araya getirilmiş yol rehberi gibilerdir. Unutmayın ki tutumu istediğiniz zaman değiştiremezsiniz.

Kısaltmaların da tıpkı nesne isimlerinin olduğu gibi beyinde yerleri vardır. Bir adam kalp krizi geçirir ve bunun tek etkisi sebzelerin isimlerini hatırlayamamasıdır. Kalp krizi beynin sebze isimlerini depolayan bölümüne zarar vermiştir. Aynı şekilde, kısaltmalar da beyinde belli bir yerde depolanır ve tıpkı bir bilgisayar programı gibi depolandıkları yerden çağrılabilirler.

Algısal Haritalar

Algıların şekillenmesi

Su Mantığı (Water Logic) adlı kitabımda, haritada algıları işaretleme ya da gösterme yolu olan şekilden bahsetmiştim.

Örneğin; nehirde bir kayıkla giderken, A kasabasından sonra B kasabası gelir. Sonra C kasabası gelebilir. A kasabası, B kasabasına sebep değildir. Biri diğerini yalnızca takip etmektedir.

Beyindeki "sinirsel durum" bir süre durağandır, sonra onu etkileyen bir "yorma faktörü" gelir ve bir sonraki durağan durum da (hassaslaştırılmış nöronlar) onun yerine geçer. Yani, bir durumdan diğerine hareket vardır. Bunun nedeni, nedensellik ya da dâhil olma değildir; tıpkı bir nehir gibi, bir şey diğerini takip eder.

Algıların şekillenmesi ile genel durumda gördüğünüz unsurları listelersiniz (bunlar belli bir zamanda gördükleriniz olmak zorunda değildir).

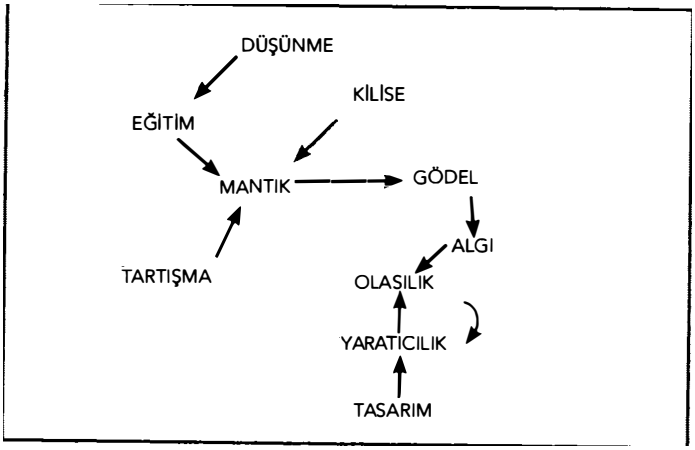
Sonra, o listedeki her noktanın, zihninizde bulunan listedeki hangi noktaya en hızlı şekilde kaydığını incelersiniz. Her noktanın bir diğerine işaret ettiği yalnızca bir tane ok olabilir. Bir noktaya birden fazla ok gelebilir, ama yalnızca bir tane ok çıkabilir.

Sonra, bunun bir haritasını çıkartırsınız. Merkezde olduğunu düşündüğünüz fikirlerin aslında çevrede kaldığını fark edebilirsiniz. Birbirlerini güçlendiren noktalar bulabilirsiniz. Algınızdaki unsurları görmenizi sağlayan görsel bir görüntüye erişmiş olursunuz.

Algı şekillenme noktaları:

DÜŞÜNME ⟶ EĞİTİM
KİLİSE ⟶ MANTIK
EĞİTİM ⟶ MANTIK
TARTIŞMA ⟶ MANTIK
MANTIK ⟶ GÖDEL
GÖDEL ⟶ ALGI
ALGI ⟶ OLASILIK
OLASILIK ⟶ YARATICILIK
YARATICILIK ⟶ OLASILIK
TASARIM ⟶ YARATICILIK

Bu algı şekillenme haritası bir sonraki sayfada gösterilmiştir. Bariz bir şekilde iki grup olduğunu görebilirsiniz. Bir tanesinde mantık merkezdedir. Diğerinde ise olasılık merkezdedir. Bir gruptan diğerine hareket ise Gödel Teoremi sayesinde (mantığın asla yeterli olmadığı üzerine) oluyor.



ÖZET: ALGI

Mantık yeterli değildir. Algı ise çok önemlidir. Hatta algı, günlük hayatta mantıktan daha önemlidir. Fakat buna rağmen, bu zamana kadar algıya dair hiçbir şey yapmamışız.

Bu bölümde, algı ile ilgili neler *yapabileceğimizi* göstermenin yollarını aradım. Bunun için 2400 yıl beklemiş olmamız gerçekten çok şaşırtıcı bir şey.

Son bir örnek verelim; bir deneyde, öğrencilere, bir seçimde karşılıklı yarışmış olan iki adayın resimleri gösterildi. İsim ya da hangi partiden oldukları bilgisi verilmedi. Hangi adayın seçimleri kazanmış olduğunu tahmin etmeleri istendi. Öğrencilerin %70'i doğru cevabı verdi. Peki, bunun anlamı nedir?

Belki de öğrencilerin algıları o kadar iyiydi ki tek bir resimden bile kendine güven, beceri ve sorumluluk duygusunu çıkarabilmişlerdi.

Belki de öğrenciler bunları görebildiklerine kendilerini inandırmış, ama sonunda oy veren diğer insanların seçeceklerini düşündükleri adayı seçmişlerdi.

Belki de demokrasi öyle bir noktaya gelmişti ki fiziksel görünüm, deneyim ve beceriden daha fazla önem taşıyordu.

11 ELEŞTİREL (KRİTİK) DÜŞÜNME VE ELEŞTİRİ

Bu bölümün bazı kısımları, tartışma ve demokrasi gibi bazı diğer bölümlerle örtüşüyor. Ancak bu konu, kendine ait bir bölümü hak edecek kadar önemlidir.

Günümüzde düşünmeyi öğreten kişilerin çoğu "eleştirel düşünmeyi" öğretmeye odaklanmıştır. Burada üzerine düşünülmesi gereken iki husus vardır.

Eleştirel düşünmeyi öğretenlerin bir kısmı, bunun yaratıcılık da dâhil olmak üzere bütün düşünme tarzlarını kapsadığını iddia ediyor. "Kritik" kelimesinin aslında kritik bir sorun ya da kritik alan söylemlerindeki gibi "önemli" bir anlama geldiğini iddia ediyor. Bu, kelimenin tehlikeli ve hatalı bir kullanımıdır. "Kritik" kelimesi, Yunancada "hâkim" anlamına gelen *kritikos* kelimesinden gelmektedir. Yani, kritik düşünme yargı düşünmesidir ve kelimenin alışılmış anlamı budur. Özel anlamların herhangi bir geçerliliği yoktur.

Diğer husus da şudur ki kritik yani eleştirel düşünme bizi başladığımız noktaya ve bu kitabın konusuna geri götürür. Üçlü Yunan Çetesinin (YÇ3) yargı düşünmesi harikadır, ama yeterli değildir. Rönesans'taki Kilise için eleştirel düşünme yeterliydi; çünkü sadece bir şeyin standart doktrinlere uyup olmadığı yargılanıyordu.

Gerçek dünyada, eleştirel düşünme yeterli değildir. Eleştirel düşünme konusunda muhteşem olabilirsiniz, ama aynı zamanda iyiler de dâhil birçok fikri yok edebilirsiniz. Fakat ne kadar eleştirel düşünme yaparsanız yapın yeni fikirler üretemezsiniz. Yeni fikirler nereden gelir?

Eleştirel düşünmeye verilen önem; olasılıklar, yeni fikirler ve gelişime açılan kapıları bir bir kapatıyor. Harika derecedeki eleştirel düşünme yetilerini bu kitabın içeriği için kullanacak olan bir sürü insan vardır; ama yeni bir şey tasarlayabilirler mi? İşte ihtiyaç bu noktadadır.

Algısal düşünmeye ihtiyacımız vardır. Tasarım odaklı düşünmeye ihtiyacımız vardır. Yaratıcı düşünmeye ihtiyacımız vardır. Eleştirel düşünmedeki harikalığımız bu ihtiyacı gidermeyecektir.

Motorlu bir taşıtın frenleri vardır ve bunlar temeldir. Frenler olmadan taşıt sürekli bir yerlere çarpar. Ama frenler tek başlarına yeterli değildir. Motorlu bir taşıtın, tabii ki frenlere ihtiyacı olduğu kadar motora da ihtiyacı vardır. Frenlerin yalnız başına yeteceği tek durum, geniş bir yolda yokuş aşağı inerken olabilir. Yani eleştirel düşünme, ilerlemek istediğimiz bir durumda değil de inişe geçtiğimiz bir durumda işimize yarar.

ELEŞTİRİ VE ŞİKÂYET

Eleştiri ve şikâyet toplum için gereklidir. Hataları engellemek ve kontrolü sağlamak için gereklidir.

Çoğu insan, şikâyeti o kadar kolay bulur ki bunu kendilerine hak gördükleri bir alışkanlığa çevirir.

Yeni ürünlerin ve hizmetlerin tasarlanmasına yardımcı olmak için bir araya getirilen tüketici grupları, düzeltilebilecek ya da çıkartılabilecek şeyleri gösterme konusunda çok iyilerdir. Fakat aynı zamanda bu gruplar; yeni fikirler, yeni ürünler ve yeni servisler önermek konusunda o kadar iyi değillerdir.

Eleştiri ve şikâyetin büyük önemini kabul etmemize karşın, bu düşünmenin aslında tasarım odaklı düşünme, yaratıcı düşünme ya da keşif düşünmesine göre daha alt seviyede olduğunu netleştirmemiz gerekir. Bunun okullarda ve üniversitelerde de netleştirilmesi gerekir. "Eleştirel zihin" gelişimi yeterli değildir. Hatta daha kötüdür. Yaratıcı olarak topluma katkısı olabilecek birçok zihin, harika eleştirel zihinler olma amacıyla kapana kısılmış ve zorlanmıştır. Özellikle medyadaki durum budur, buradaki eleştirel tutum genel olarak kullanılan tek tutumdur.

Burada yazdığım hiçbir şey, eleştirel düşünmenin önemini azaltma amaçlı değildir. Eleştirel düşünme harikadır, ama yeterli değildir. Yeni fikirler üretebilmeliyiz. Yeni fikirler üretmek için şans beklemek çok yavaş bir süreçtir.

Eğer yaratıcı düşünme ve tasarım odaklı düşünme son birkaç yüzyıldır eğitimimizin bir parçası olsaydı, dünya şu anda olduğundan çok daha ileri bir seviyede olabilirdi.

PROBLEM ÇÖZME

Problem çözme terimi, "eleştirel düşünme" kadar ve onunla aynı sebeplerle düşünme öğretimine zarar vermiştir. İkisi de harika ve gereklidir, ama ikisi de yeterli değildir. Başka yönlerdeki gelişmeyi engellerler.

Bir araba kullanıyorsunuz ve bu araba yolda bozuluyor. Bunun size yarattığı iki problem vardır. Birincisi, gitmek istediğiniz yere nasıl gideceğinizle ilgili; ikincisi de bozulmuş arabayı nasıl tamir edeceğinizle ilgilidir.

Teknede bir sızıntı var. Ortada bir problem var ve çözmeniz gerekiyor.

Kireçlenme için kullanılan yeni ilaç, kalp krizi riskini yükseltiyor. Bu, çözülmesi gereken bir problemdir.

Kendisine söyleneni yapmayan problemli bir çocuk var. Bu problemi nasıl çözersin?

Problem, normalden ya da beklenenden yapılan bir sapmadır. Problemleri çözmeyi düşünmek çok önemlidir ama yeterli değildir.

Başarmanız gereken bir görev var. Nasıl yaparsınız? Her ne kadar bu süreçte birçok problem olsa da, bu kendi başına bir problem değildir.

Bir şeyi iyileştirmek mi istiyorsunuz? Bu bir problem değildir. "Problem çözme" teriminin her şeyi kapsadığını iddia edenler, "yapmak istediğiniz herhangi bir şey" bir problem teşkil ettiğini öneriyor. Yani, planlı bir şekilde yapılan her zihinsel eylem aslında bir problemdir.

Bu hem yanlış bir yönlendirmedir hem de tehlikelidir. Yanlış bir yönlendirmedir, çünkü tek düşünme şeklinin problem çözmek olduğunu önerir. Tehlikelidir, çünkü diğer bütün düşünme şekillerini kapsam dışı bırakır; tasarım, yaratıcı, algısal, vb.

ABD'deki (ve başka yerlerdeki) işletme fakülteleri özellikle problem çözmeye odaklanıyor. Bu da yeni anlaşma ve yeni pazarlama kavramları gibi şeylere ihtiyaç duyan strateji tasarımını ve yaratıcılığını kapsam dışı bırakıyor.

Eleştirel düşünmede yapıldığı gibi, problem çözme teriminin tüm düşünme tarzlarını kapsadığı iddia edilemez. Çünkü kapsamaz ve kapsamamalıdır.

Yaratıcılığın ana kullanım şekillerinden biri de sadeliktir. Zamanla, yöntemler ve işlemler git gide daha da karmaşıklaşmaktadır. Karmaşıklığı artırmaya yönelik doğal bir eğilimimiz olmasına karşın, sadeliği artırmaya yönelik bir eğilime sahip değiliz.

Birkaç sene önce, *Sadelik (Simplicity)* adlı kitabımda, İngiliz hükümetinin İngiltere'den çıkarken uyguladığı pasaport kontrolünü kaldırmalarını önermiştim. O zamanlar, ülkede vize süresinden uzun kalan kişiler tutuklanır, mahkemeye gönderilir ve sonra da ülkeden sınır dışı edilirlerdi. Neden onların gitmesine direkt izin verip, arkalarından el sallamıyo-

ruz ki? Kitabın basımından üç ay sonra, İngiltere'de yurt dışı çıkışlarındaki pasaport kontrolü kaldırıldı.

Aklıma bu fikir geldiğinde bir problemi çözmeye çalışmıyordum. Sistem mevcut haliyle çalışıyordu.

İyileştirme ve sadeleştirme demek, problem çözmek demek değildir. Sadelik sayesinde zaman, para, çaba ve stresten tasarruf ederiz. Bir şeyi bilinçli olarak sadeleştirmek için yaratıcılığı kullanmak, yaratıcılığın en önemli pratik kullanımlarından biridir.

Düşünmeyi problem çözümü olarak görmenin gerçek tehlikesi, dikkatimizi yalnızca problemlere ve eksikliklere yoğunlaştırmasıdır. "Problem" olmayan bir şey, düşünme konusunda dikkatimizi çekmez.

KUSURLAR

İtalya'da büyük bir eğitim toplantısına konuşmacı olarak davetliydim. Yaklaşık 10,000 öğretmen vardı toplantıda. Toplantının neredeyse tamamı zorlayıcı ya da engelli öğrencilere (otizm gibi sağlık problemleri olan) öğretmekle ilgiliydi. Eğitimdeki diğer her şeyin mükemmel olduğu varsayılmıştı ve bunlar hakkında düşünmemiz gerekmiyordu. Ben onlara düşünmemizin mükemmelden çok uzak olduğunu ve büyük dikkat gerektirdiğini söyledim.

Bu, vakıflar için de geçerlidir. Eğer Melinda ve Bill Gates Vakfı ya da Rockefeller Vakfı gibi büyük bir vakfa gitseydim ve Afrika'daki AIDS problemi ile başa çıkmak için destek isteseydim, büyük ihtimalle alırdım. Ama çalışmalarıma devam etmek ve düşünme konusunda gelişime yardımcı olmak için bir destek isteseydim, bunu büyük ihtimalle alamazdım.

Yalnızca problemlere bakma alışkanlığımız gelişimimizi engeller. Daha önce tartıştığımız gibi, demokrasi birçok iyileştirmeden faydalanabilse de bunu bir "problem" olarak adlandıramayız.

ÖZET: ELEŞTİREL DÜŞÜNME VE ELEŞTİRİ

Tüm düşünme şekillerine "problem çözme" adını verme alışkanlığı çok tehlikelidir; düşünme ve düşünmenin kullanımına verdiğimiz dikkatimizi sınırlandırır. Buradaki en büyük suçlular psikologlardır, belki de bunun nedeni başka tarz düşünmenin gerekli olduğu gerçek dünyada çalışmamalarıdır. Problem çözmek de tıpkı eleştirel düşünme gibi harikadır, ama yeterli değildir.

Harika ama yeterli değil, bu kitaptaki birçok bölümün konusudur. Yapılması gereken başka şeyler olması değildir tek dert. Tehlike, diğer bütün eylemlerimizin bunlara gösterdiğimiz saygıdan ötürü engellenmesidir. Aynı zamanda, onlara saldırıp da yanlış olduklarını söylemeyeceğim. Değiller, çünkü harikalar. Ama enerji ve dikkat gerektiren diğer alanlardan bu enerji ve dikkati çekiyorlar.

12 SANAT VE DÜŞÜNME

Bir düşünüre dair en meşhur heykel Rodin tarafından yapılandır. Bu heykel ağır, hüzünlü ve sıkıcıdır. Ben heyecan, başarı ve umut gösteren bir düşünür heykeli için uluslararası bir yarışma düzenlemek istiyorum. Düşünmek sıkıcı, yorucu ve ağır değildir.

Sanat, düşünmeyi teşvik etmek adına çok az şey yapmıştır. Bunun nedeni ise sanatın, insanların gerçek özünün duygular olduğunu düşünmesidir. Edebiyat ve tiyatro genellikle duygular üzerinedir, bu yüzden ikilem tam bu noktadadır. Çok az düşünme ve çok az mutluluk vardır.

Bir keresinde, (*Variety* dergisinin bir sayfası üzerinden) Hollywood filmlerine bir "Mutluluk" derecelendirmesi yapılmasını önermiştim. Çok mutlu bir film MMMM alırken, daha az mutlu film MMM, sonra MM ve son olarak da M alacaktı. Dolayısıyla sinemaya gitmeye karar verdiğinde, bu derecelendirme karar vermende sana yardım edecekti. Çok hızlı bir şekilde film dünyasının bu fikri hiçbir şekilde beğenmediğini fark ettim. Bunun nedeni, filmlerin çoğunun kederli ya da kavgalarla dolu olması olabilir. Büyük ihtimalle "mutlu" filmleri yapmanın pek de kolay olmadığını fark ettiler. Nasıl ki medya kolay olan olumsuzluk fırsatından kaçamıyorsa, yapımcılar da kederli ve şiddet içeren film yapma kolaylığından kaçamıyorlar.

OLUMSUZLUK GERÇEKTİR

Keder ve trajedinin, hayatın gerçek özü olduğuna dair yanlış bir inanç vardır. Buna göre, bunlar dışındaki her şey yapay ve dikkat dağıtıcıdır. Bu düşünce, seyircinin ilgisini çekmek anlamında doğru olabilir, ama aynı zamanda gerçek hayatla ilgisi olmayan güçlü bir aldatmacadır. Çoğu insanın hayatındaki trajedi unsuru, sıkıcılık unsuruna kıyasla çok daha küçüktür.

Depresif olmak sizi daha da depresif yapar. Kendinizi depresyondan ve sıkıntıdan çıkarmak için düşünmeniz gerekir.

FARKLILIK

Çok fazla yaratıcı insan, yaratıcılığın yalnızca farklı olmak için farklı olmak olduğunu düşünüyor. Bu düşünce tarzı, özellikle de resim alanında çok görülüyor. Geçmişteki ressamlar gibi resim yapmak istemiyorsunuz, çünkü büyük ihtimalle o kadar iyi yapamayacaksınız. Farklı, hatta garip bir tarzda resim yapıyorsunuz. Sonra insanları çalışmalarınızın değerine ikna ediyorsunuz, tabi doğru şekilde bakabildikleri takdirde.

Bu tamamen geçerli bir işlemdir; Kübizm ve Picasso gibi günümüzdeki birçok harika sanatçıyı da bu ortaya çıkartmıştır.

Buna ek olarak, sanatçıların çoğu kendiliğinden yaratıcı değillerdir; onlar algıya dair bir stilleri ve iyi bir ifadeleri olan güçlü stilistlerdir. Sanatçıların çoğu belli bir tarzda kapana kısılıyor, çünkü dünya onlardan bu tarzı bekliyor. Mesela, bir Andy Warhol sanat ürününün, Andy Warhol sanat ürününe benzemesi beklenir.

Resim, gerçekten de bir dikkat koreografisidir. Dikkatimiz önce bu noktaya, sonra bütüne, sonra tekrar başka bir noktaya dönüyor. Bu da görsel olarak tatmin edici bir dikkat

dansıdır. Bu, bir dikkat müziğinden farklıdır. Bu genel olarak bilinçaltında yapılır, ama bilinçli bir şekilde de yapılabilir.

Bazı resimler ve heykeller, bir değer görmeden önce izleyicinin bu konuda çokça çalışmasını gerektirmektedir. Sonunda başarı olduğu zaman bununla ilgili hiçbir sorun yoktur.

Bazı resimler izleyicilerini düşünmeye iter, onların içgörülerini geliştirir ve daha önce orada olmayan anlayışlar getirir. Bu gibi resimler algıya yardımcı olur ve algı ise olasılıklarımızı güçlendirir.

YARATICILIK VE SANAT

Sanatçılar yeni ve özgün olabilirler, ama her zaman yaratıcı düşünmenin parçası olan esnekliğe sahip değillerdir. Kavramlar ve algılar etrafında oyalanmak ve belirli adımları takip etmek yerine, ulaştıkları sonuçların oraya ulaşma sürecini tasdiklemeye hazır bulunma gibi istekleri olduğu doğrudur. Bunların hepsi, genel yaratıcı model için önemlidir.

Ancak yaratıcılığın sanatla ilgili olduğuna ve bu yüzden de sanatçıların yaratıcılığı en iyi öğretebilecek kişiler olduklarına dair algımız yanlıştır. Bu, Grand Prix birincisinin, Grand Prix arabalarını en iyi tasarlayabilecek ve arabayı kullanmayı en iyi öğretebilecek kişi olduğunu söylemeye benzer. Burada bir ozmoz etkisi olabilir; sanatçının tavırları öğrencilere yansıyacak ve onlar da yaratıcı olacaklar gibi.

Yaratıcı olan ve yaratıcılığı iyi bir şekilde öğretebilecek bazı sanatçılar vardır. Ama bunlar yaratıcı insanlar ve yaratıcılığın iyi öğretmenleridir. Sanatçı olmaları ise bir şanstır. "Yaratıcılık" ve "sanat" arasındaki kafa karışıklığı bir dil problemidir ve fazlasıyla hasar verebilir.

MÜZİK

Genel olarak müzik, diğer tüm sanat biçimlerine kıyasla

daha canlandırıcıdır. Klasik müzik, rock müzik, pop ve modern müziği de içerir.

Müzisyenler ilgileri gereği benim çalışmalarıma diğer sanatçılara oranla daha fazla ilgi göstermişlerdir. Bunun nedeni, yazı ve resimde uzaktan da olsa bir şeyi temsil ediyor olmaktan kaynaklanabilir. Müzikte, sadece bir şeyi betimlemek yerine, bütün bir çalışma yaratıyorsun.

Yani, "kışkırtma" gibi işlemler müzisyenler için daha anlamlı.

ÖZET: SANAT VE DÜŞÜNME

Hayatın düşünülmesi değil, yaşanması gerektiği iddia edilebilir. Sanatın amacının bu hayat deneyimini daha güçlü hale getirmek olduğu iddia edilebilir. Bunlara katılmıyor değilim.

Aynı zamanda, deneyime düşünmeyi katmak, siyah-beyaz bir fotoğrafa renkleri katmak gibidir. Nüanslar, anlam ve ilişkiler gözle görülür hale gelir.

Çiğ deneyimler ve çiğ duygular tıpkı çiğ bir et gibidir, sadece onu sevenler için iyidir.

13 LİDERLİK VE DÜŞÜNME

Bir liderin, düşünmenin önemine dair konuşması neredeyse imkânsızdır. Onun düşünmesinin mükemmele yakın olduğunu varsaymak gerekir. Dahası, düşünme üzerine konuşmak bir lideri savunmasız bırakır çünkü herhangi bir prensip ya da eyleme, düşünme fakirliği gözüyle bakılarak saldırılabilir. Bu yüzden, liderler düşünme hakkında konuşmazlar.

Muhammed Peygamber büyük ihtimalle düşünmeye dair diğer dini liderlerden daha fazla şey söylemiştir. Hadis-i-şerifte Kuran'dan ayrı olarak kendi sözleri ile Hazreti Muhammed şöyle demiştir:

"Bir saat tefekkür bazen bir sene ibadetten daha hayırlıdır." (Yaratıcının çalışmaları ile ilgili düşünmedir.)

"Âlimin mürekkebi şehit kanından daha ağır gelir."

"Bir âlim, şeytana bin tane ibadet edenden daha çok zarar verir."

Suudi Arabistan'da, Eğitim Bakanlığı'ndan birisi, Kuran'da düşünmeye dair yaklaşık 130 dize olduğunu söylemişti.

İsa Kudüs'teyken "düşünme" üzerine konuşamazdı, çünkü dinleyicilerini riyakârlara (akademik olarak eğitimliler ve avukat sınıfı) -yani kötü insanlara- yönlendirebilirdi. Muhammed çöldeyken -akademik iddiası olmayan- savaşçılarına düşünmenin önemli olduğunu söyleyebiliyordu.

HOŞNUTLUK

Eğer Fransızca konuşuyor ve Fransa'da yaşıyorsanız, neden başka bir dilin önemli olduğunu düşünesiniz ki?

Eğer mantık oyununu kurduysanız ve iyi oynuyorsanız, neden farklı bir düşünme türünün önemli olabileceğini değerlendiresiniz ki?

Eğer bir eğitimci, bir dekan ya da Eğitim Bakanı olarak geçmişteki geleneklerin mükemmel olduklarını düşünüyorsanız, neden YÇ3'ten beri düşünme üzerine neredeyse hiçbir şey yapmamış olduğumuzu düşünesiniz ki?

Eğer siz, kendiniz, mevcut düşünme modelleri ile çok başarılı olduysanız, neden diğerlerini daha ileri modelleri öğrenmeleri için teşvik edesiniz ki?

Eğer diğer düşünme modelleri konusunda masum bir cehalet içinde yaşıyorsanız, düşünmeyle ilgili kendinizden hoşnut olmaktan başka ne yapabilirsiniz ki?

Düşünmeye dair daha fazla gelişmeyi teşvik etmek bir yana, eğitimdeki öncüler çoğunlukla bu gibi gelişmeleri engellediler. Her ne kadar pratik deliller algısal düşünme ile yaratıcı düşünmenin güçlü etkilerini gösterse de, kendinden hoşnut olmanın sunduğu rahatlık, geleneksel danışmanların yardımıyla daha da çekici bir hale geldi.

Genellikle öğretmenler ya da okul müdürleri (Watford Grammar School for Girls'deki Helen Hyde gibi) bireysel inisiyatiflerle bir şeyleri gerçekleştirmeye çalışıyorlar.

Değişmesi muhtemel mi? Büyük ihtimalle değil.

YENİ YÖNLER

Zihin Mekanizması adlı kitabımın üzerine çalışırken, örüntüler ve yollar gibi şeylerle baş etmek için yeni bir matematik türü icat ettim. Buna da Yunancada "yol" anlamına gelen "odos" kelimesinden esinlenerek "hodics" ismini verdim. Bazen bir konuyu ele alınca, yeni yollar da tasarlamak gerekir.

Var olan yargı temelli "kutular" ve kategorilerden oluşan düşünme sistemimiz yerine, bambaşka bir sisteme doğru ilerleyebiliriz. Bu, beynimizin çalışma şekline çok yakın olan "alan etki" sistemi olabilir. Bunun üzerine çalışacağım. Aynı zamanda, bilgisayarlar da dijital olarak değil, "alan etkisi" mantığıyla işletilmek üzere programlanabilir.

Düşünme için yeni bir dil bulabiliriz. Algı için yeni bir dile ihtiyacımız olduğu kesin. Eğer olsaydı, bizim mevcut dilimizden daha yumuşak ve köşesiz olurdu. Bir binanın keskinliğinden çok, manzaranın hatları gibi olurdu.

Birini "arkadaş" ya da "düşman" olarak görmek yerine, karmaşık birçok faktör olarak görebilirdik. Bu insana o anlık "düşman" olarak davranmak uygun olabilir, ama o insanın "düşman" olduğu anlamına gelmez.

Sonuç olarak, karar vermemiz ve pratik eylemlerde bulunmamız gerekiyor ama yargılar daimi ya da geri dönülemez olmak zorunda değil. Politikada birbirinden nefret eden iki kişi, sadece birbirlerine ihtiyaç duydukları için bile birlikte çalışmak zorunda kalabilir.

KODLAR

Geliştirdiğim kodlar dünyayı yeni yönleriyle algılamamızı sağlayacaktır. Karmaşık durumlarla ilgili anında iletişim kurabileceğiz. Kodlar, düşünme alışkanlıklarımızı etkileyecek. Hatta sıradan bir dilde kullanamayacağımız düşünme işlevlerine bile izin verebilecek.

Daha iyi bir düşünme sistemi tasarlamak için yapılacak çok şey vardır. İlk adımlar atıldı, ama daha gidilecek yol uzun.

7 NOKTALI DÜŞÜNME (SEPTIN)

7 Noktalı Düşünme, bu kitapta ortaya attığım yeni düşünme aracımdır. Bununla ilgili ilk defa yazıyorum. Bu aslında bir konuyu değerlendirme yöntemidir. Diğer birçok düşünme yöntemi gibi, bu da doğrudan beynin çalışma şeklini temel almıştır.

Beyinde birbirine bağlanmış nöron kümeleri belirli bir zamanda aktif hale gelirler. Bu küme eninde sonunda yorulacak ve hareket ise aktif olmaya hazır olan bir sonraki nöron kümesine geçecektir. Bu diğer küme de ilk kümeye bağlantılarla ya da dış dünyadaki olaylarla hassaslaştırılmış ya da hazırlanmış olacaktır.

7 Noktalı Düşünme ile bu davranışı kullanmayı hedefliyoruz. Hiçbir şekilde bağlantı kurmadan birbiri ardına farklı bölgeleri aktive ediyoruz. Bu da beyinde birden fazla hassas bölge olacağı anlamına geliyor. Bu şekilde yeni fikirler ya da bir konudaki fikirlere dair netlik oluşacaktır.

7 Noktalı Düşünme içerisinde durumla ilgili yedi farklı düşünceyi not ediyorsunuz. Herhangi bir mantıksal sıralamaya gerek yok. Bunlar dağınık düşüncelerdir. Bunlar tek bir kelime, söz öbeği ya da bir cümle olabilirler. Her unsur kendi başına doğrudur.

Durum analizi ya da anketi gerçekleştirmeyi denemeniz gerekmez. Görünen sadece yedi nokta vardır.

Tatiller

Tatil tasarımı için bir septin:

- Değişim
- Az uğraşma
- Rahat

- İlgi
- Farklı
- Konfor
- Seyahat

Bu yedi noktayı yavaşça okuyun. İsterseniz tekrar tekrar okuyabilirsiniz.

Aklınıza birçok fikir gelebilir. Mükemmel bir septin yoktur; çünkü sübjektiftir. İşte bir tanesi:

Hiç seyahat olmadan yapılan bir tatil. Kendi evinizin konforunda kalıyorsunuz. Rahatlayabilirsiniz. Bir acente, sizinle ilgilenecek bir aşçı ve başka çalışanlar gönderiyor. En önemlisi, bu acente size "ilginç" bir misafir gönderiyor. Bu misafir, belli bir konu ya da deneyim hakkında size bir şeyler anlatabilecek birisi ya da bir eğitmen olabilir.

İşte tatilinizin tasarımı. Acenteye para vermeniz yeterli.

Düşünme

Düşünme konusu üzerine bir septin deneyebiliriz:

- Eylem
- Algı
- Tasarım
- Düşünme becerisi
- Eğitim
- Deneyim
- Fırsat

Daha önceki gibi, birçok olası fikir mevcuttur. İşte onlardan bir tanesi:

Eğitim, doğrudan deneyim fırsatı yaratmalıdır. Bu deneyim, durumu algılamak ve eylemi tasarlamak için düşünme becerisinin kullanımını gerektirmelidir.

Ek olarak, bu deneyimlerin tasarımı da iyi bir tasarım becerisi gerektirmelidir.

Analiz değil

7 Noktalı Düşünme yani septinin bir analiz olmadığını bilmek önemlidir. Durum parçalara bölünerek incelenmez. Yalnızca farklı noktalar, faktörler, değerlendirmeler ve gözlemler olabilir. Farklı insanlar, farklı septinler oluşturabilir. Aynı insan, başka bir durum ya da aynı durum için farklı bir septin oluşturabilir.

Dağılım

"Dağılım" unsuru septinler için çok önemlidir. Noktalar birbirleriyle yakinen bağlantılı olmamalı, rastgele yazılmış olmalıdır. Bütün noktaları son fikre dâhil etmeniz gerekmez. Noktaların işlevleri, beynin farklı bölümlerini hassaslaştırmaktır.

TANIMA

Bu bölümü yazmak için bir nedenim var ve bunu bölümün sonunda anlatacağım.

Güney Afrika'da bir grup akademisyen, bu güne kadar insanlığa en fazla katkıda bulunmuş 250 kişinin listesini yaptılar. Ben de bu listedeyim.

Seneler önce İspanya'da Capire ödülüne layık görülmüştüm. Daha yakın zamanda, Uluslararası Yönetim Danışmanlık Firmaları Birliği'nin[8] en büyük ödülleri olan Carl Sloane ödülünü aldım.

Birkaç sene önce, Avrupa Yaratıcılık Derneği[9], üyelerine bir anket yaptı ve onları en fazla etkileyen kişiyi sordu. Benim ismim listenin başında çıktı. Sonra da Uluslararası Ast-

8 İng. International Association of Management Consulting Firms
9 İng. European Creative Association

ronomi Birliği'nden[10] bir ödül önermeleri istendi. Birlik ise minik bir gezegene benim ismimi vermeye karar verdi. Sanırım bu gezegen 1973'te keşfedilmişti.

Malta hükümeti birkaç sene önce bana üstün hizmet madalyası verdi.

Accenture'nin (öncü bir danışmanlık firması) dünyadaki en etkileyici 50 işletme düşünürü listesinde senelerdir bana yer vermekte. Sanırım şu an 20. Sıradayım, her ne kadar benim alanım işletme değil de düşünme olsa da.

Bazen, zamanımın çoğunu geçirdiğim Birleşik Krallık'ta neden çalışmalarımın bilinirliğinin az olduğunu soruyorlar. Cevabı bilmiyorum. Benim hem İngiliz hem de Malta vatandaşlığım var. Dünyada benim çalışmalarımı kullanan binlerce okul ve milyonlarca öğrenci var. İnsan tarihinde fikir yaratımına dair herkesten fazla şey yapmış olduğumu iddia edebilirim. 82 tane kitap yayınladım ve bunlar 41 farklı dile çevrildi (Urduca, Korece ve Romence de dâhil olmak üzere).

Birleşik Krallık onur sisteminin son zamanlarda saygınlığını yitirmiş olduğunu söylemek gerekiyor; kişilerin parti bütçelerine bağışlarda bulunarak onur nişanı aldıklarına dair raporlar var. Aynı zamanda bu sistem, popüler kahramanları ödüllendirerek oy kazanmak istiyor. Bu da ragbi oyuncuları, futbol oyuncuları, rock müzisyenleri ve oyuncular için onur nişanı verilmesi anlamına geliyor. Bu kişiler harika oyuncular da olsalar, insanlığa uzun süreli bir katkıda bulundukları söylenemez. Bir de tabii rutin olarak halka hizmet edenleri ödüllendirme sistemi var.

İnternetin kurucusu (Tim Berners Lee) son yüzyılın en harika buluşlarından biri olan buluşu için ödül alması uzun zaman almıştı.

Bir keresinde, OVGK ödülü diye yeni bir ödül önerdim. Bu kısaltma Olağanüstü ve Gerçek Katkı Ödülü anlamına gelecekti. İlk ödül internet için Bay Berners Lee'ye gidecekti.

10 İng. International Astronomical Union

Bu girişimi takip etmek için zamanım ve enerjim yoktu, fakat fikir hâlâ geçerli.

İlk kitabımı yazdığımda (Birleşik Krallık'ta *Yanal Düşünmenin Kullanımı* adıyla ve ABD'de *Yeni Düşünme* adıyla) toplumun düşünmeye en çok önem veren kısmı iş çevresiydi. Kitabımın iş dünyası ile hiç alakası olmamasına rağmen durum buydu.

O zamandan beri deneyimim hiç değişmedi. İş dünyası, toplumdaki diğer çevrelere göre düşünme ile genel anlamda daha fazla ilgili. Bunun açıklaması da burada bir gerçeklik testi olmasıdır. Bir sonuç var. Satış ve kâr rakamları var. Nasıl gittiğinizi anlamak kolay. Eğer iyi gidiyorsanız, daha iyi gitmek istersiniz. Eğer kötü gidiyorsanız, daha iyisini yapmaya ihtiyacınız vardır. İş dünyasının başarılı olmak için gerçekten de yaratıcı düşünmeye ihtiyacı var. Daha iyi ve daha yaratıcı düşünmek, daha fazla kâr ya da pazar payı sağlayacaktır.

Yanal düşünmenin şirketlere milyonlarca dolar tasarruf ettirdiği ile ilgili raporlarım var, hem de örnekleriyle birlikte. DuPont'ta Yaratıcılık Merkezi'ni yöneten David Tanner, çok kısa bir yanal düşünme seansının ona 5 milyon kazandırdığını anlatıyor. Başka bir vakada ise bir senelik tasarruf tam 87 milyon dolardı.

Arjantin'de bir tekstil şirketi sahibi, çalışanlarına çalışmalarımı öğretmeye başladı. O zamanlar, en yakın rakibinin yarısı büyüklüğündeymiş. Bugün, yani birkaç sene sonrasında, o rakipten tam 10 kat daha büyük.

İş dünyasında yeni düşünme için bariz bir ihtiyaç var. Toplumdaki diğer sektörlerin çoğunda sonuç yok. Politika, medya, akademik dünya gibi diğer sektörlerde tartışmak ve sözel olarak haklı olduğunu kanıtlamak yeterlidir. Daha iyi düşünme ve yaratıcılığa ihtiyaç yoktur. İş dünyasında suratınız morarana kadar doğru olduğunuzu anlatabilirsiniz ama yine de bir ay sonra şirket iflas edebilir.

Ben iş dünyasında bir uzman olmak için yola çıkmadım. Hiçbir zaman da öyleymişim gibi yapmadım. Ben düşün-

meyle ve düşünmenin ek yazılımlarını tasarlamakla ilgileniyorum.

Ancak söylemem gerekir ki benim deneyimime göre, iş dünyası toplumdaki diğer sektörlerden çok daha fazla düşünmeyle ilgilendi. Bu hoşunuza gitmeyebilir ama doğrusu bu. Bu bölümü yazmamın nedeni de buydu.

14 ÇATIŞMALAR VE ANLAŞMAZLIKLAR

Bu, geleneksel düşünme ve yeni düşünmenin arasındaki farkın netleştiği bir alandır.

Çatışmaların çözümlenmesi ile ilgili yazdığım kitapta "çatışma" ve "çatışmasızlık" terimlerini öne sürmüştüm. Çatışma, kendi kendine belirgin hale gelmeden önce, ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerin kademeli olarak artması anlamına gelir. Çatışmayı önleme ise bu faktörlerin ortadan kaldırılması anlamına gelir.

İki ana çatışma çeşidi vardır. Bunlar "kabadayılık" ve "aptallık"tır.

Kabadayılık; bir tarafın, diğer tarafa hak edilmeyen bir kazanç için baskı yapması anlamına gelir. Bu tarz çatışmalar, Birleşmiş Milletler tarafından yaptırım oluşturulmasına neden olabilir. Sürekli devam eden kabadayılığın sonuçları rahatsız edici olmalıdır. Bu konuda daha iyi yaptırımlar tasarlanmalıdır.

Aptallık ise, çatışmanın hiçbir neden olmadan ortaya çıkmasıdır. Bunun nedeni ulusal gurur ya da en az o kadar önemsiz bir konu olabilir. Çatışma oluşur; çünkü iki tarafın da liderleri birbirlerine karşı çatışma yürüterek güç ve önem kazanmışlardır. Bunlar her ne kadar lideri destekleyici bir hassasiyet olsa da, genellikle liderlikten doğan çatışmalardır.

Çatışmalara karşı normal yaklaşımımız yargı, suçlama ve saldırgan eylemdir.

Yeni yaklaşım ise, iki tarafın ihtiyaçları, korkuları ve öngörülerini dikkate alarak ileriye yönelik bir yol tasarlamaktır.

ALGI

CoRT programındaki BBA gibi basit bir aracı kullanarak bile uyuşmazlıkları çözme konusunda güçlü bir etki yaratabilirsiniz. Her bir taraf, Başkalarının Bakış Açılarını görmek için çaba sarf eder.

Gençler arasındaki kavgalar, BBA aracı uygulandıktan sonra hızlıca çözülmektedir.

Diğer tarafın düşünmesine dair net bir bakış açısına sahip olmak fark yaratır. Duygular algıları ve eylemler de duyguları takip eder.

İNCELEME

Bir anlaşmazlığı çözmenin en kötü yolu tartışmadır. A, bir bakış açısına sahiptir fakat B buna katılmamaktadır. Tartışma mevcut konumları daha da pekiştirir ve haklılık hissini artırır. Konudan daha çok, tartışmayı kazanmak ya da kaybetmekle ilgilenmeye başlarlar. Tartışmak yerine, konunun incelenmesi gerekir.

Kanada'da bir şirkette grev yapılmak üzereydi. Altı şapka inceleme yöntemi onlara tanıtıldı. Bu şekilde grev de engellenmiş oldu. İkinci bir sebeple ortaya çıkacak bir grev daha engellendi. Sonunda birlik, Altı şapka yöntemini kullanılmadan yönetimle pazarlığa oturmayacaklarını söyledi.

Gerekli şey, iki tarafın da durumu dürüst ve objektif bir şekilde incelemesidir. Altı şapka yönteminde herhangi bir sahtekârlık yapılması ya da tamamlanmamış bir düşünme bulunması, herkes tarafından fark edilir. Tartışma içerisinde zeki olmak, bir iddiayı desteklemek için yeterli değildir.

Hem A hem de B aynı anda Siyah Şapkayı takarak tehlikeleri belirler. Hem A hem de B aynı anda Sarı Şapkayı takarak faydaları araştırır. Hem A hem de B aynı anda Yeşil Şapkayı takarak olasılıkları açık olur, vb.

Siyah Şapka ile sıkıntılar öne çıkartılır, önerilen eylemlerin sonuçları incelenir. Sarı Şapka ile her olasılığın faydaları belirlenir. Yeşil Şapka alternatifler, olasılıklar ve fikre uygulanan değişiklikler içindir.

Bunların hepsi, tartışmanın sözel bir seviyeye taşındığı muhalif tartışmadan çok farklıdır.

TASARIM

Bu kitapta söz edilen konulardan bir tanesi de yargı ve tasarım arasındaki farktır.

Yargı, geçmişe bakarak şimdi ne olduğunu incelemek anlamına gelir.

Tasarım, geleceğe bakarak ne olabileceğine dair bir düzenlemedir.

Yargı, "hakikat" ile ilgili olduğunu iddia eder. Tasarım "değer" ile ilgili olmaya çabalar.

Ortaçağdaki Kilise'nin yüklediği nedenlerden ötürü düşünme -yargıya ulaşmak için- tamamen hakikatle ilgili bir hale getirilmiştir. Geleceği tasarlama ve değer katma fikri hiçbir zaman düşünme kültürümüzün bir parçası olmamıştır.

Yargı, bireyleri inceler ve suçlar. Yargı, eylemleri inceler ve suçlar. Bu yargı kategorilerine karar verildikten sonra da uygun eylem adımları atılır. Sonuçta, eğer birisi kanunlara aykırı gelirse, önce yargılanır ve sonra da cezasını alır.

Ancak anlaşmazlık durumları -yargılanmaya hazır insan dışında- kanun ihlallerinden çok farklıdır.

Biz iki tarafın da ihtiyaçları, hırsları ve korkularını göz önünde bulundurarak, ileri doğru bir yol tasarlamaya çalışıyoruz.

YANAL DÜŞÜNME ARAÇLARI

Yeni kavramlar ve yeni fikirler için bir ihtiyaç olabilir. Bu noktada yanal düşünmenin biçimsel araçları kullanılabilir.

"Meydan okuma" aracını kullanarak, uyuşmazlığın merkezinde gibi görünen bazı fikir ve kavramları sorgulayabiliriz. Alternatifler arayabiliriz.

"Kavram çıkarma" aracı, üzerinde anlaşma sağlanmış olan kavramları ortaya koymanın farklı yollarını bulmak için kullanılabilir.

Kışkırtma aracı, çok farklı fikirler üretmek için kullanılabilir.

Rastgele giriş aracı, özellikle konu bir yere çakılı kaldıysa ve her zamanki düşünme hiçbir şekilde bunu değiştiremiyorsa işe yarayabilir. Rastgele giriş aracı bazen bambaşka bir yaklaşım sunabilir.

Ne kadar fazla insan bu araçları kullanma becerisi kazanırsa, bu araçların uygulamaları da o kadar başarılı olacaktır.

ÖZET: ÇATIŞMALAR VE ANLAŞMAZLIKLAR

Çatışma, bir problemden ziyade farklı şekillerde gelişebilecek bir durumdur.

Tasarım ve daha iyi düşünme ise durumun olumlu bir şekilde ilerlemesine yardımcı olur. Yargı bu durumu yalnızca dondurur.

15 DÜŞÜNMENİN NEDEN BU KADAR ZAYIF OLDUĞUNA DAİR YİRMİ ÜÇ ÖRNEK

Artık dünya çapında düşünmenin neden bu kadar zayıf olduğunu özetleyebiliriz. Bu nedenler arasında belli bir örtüşme mevcuttur, ama gelişim göstermek istiyorsak her nedeni kendi içinde incelemeliyiz. Tabii bazı nedenler birlikte gruplanabilir.

BİLİM VE TEKNOLOJİDEKİ BAŞARI

Bilim ve teknolojideki büyük başarımız, düşünmemizden gurur duymamızı ve kendimizden memnun olmamızı sağlıyor. Tabii ki böyle olağanüstü başarıları üretebilen bir düşünme sistemi hatalı olamaz, değil mi? Maalesef ki nesnelerin ve etkilerin cansız dünyası, insanların canlı dünyasından çok farklıdır. Cansız dünyadaki özellikler bilinir, öngörülür ve süreklidir. İnsanlarda ise durum böyle değildir.

İnsanlar öngörülemez. Ayrıca etkileşimli döngüler diye bir şey vardır; yani, belli bir davranış şekli insanların tepkilerini değiştirebilir. Buna bilimde en yakın olan şey fizik konusu olan ve gözlemlendiği an davranışını değiştiren kuarklardır.

Fransa'da Fransızcayı akıcı olarak konuşmak, İngiltere'de zorluklarla karşılaşmayacağınız anlamına gelmez.

Farklı evrenlerin farklı düşünme şekillerine ihtiyaçları olduğunu anlamamız gerekiyor.

FAKÜLTE YA DA SINIFLANDRMA YOK

Çoğu üniversitenin düşünme fakültesi yoktur. Kitapçılarda ya da çoğu kütüphanede düşünme kategorisi yoktur. Düşünme en temel insan davranışıdır, ama doğrudan dikkatimizi çekememektedir.

Yürüyor, konuşuyor ve nefes alıyoruz. Düşünmenin de bu eylemler kadar doğal olduğu ve doğrudan dikkatimizi hak etmediği varsayılıyor.

Eğer hiç kimse düşünmeye dikkat etmiyorsa, her şey nasıl gelişecek?

Düşünme alışkanlıklarımız ve yöntemlerimizle ilgili hayret verici bir derecede halimizden memnunuz. Bunun değişmesi gerekiyor.

DÜŞÜNME İŞİ FİLOZOFLARA VE PSİKOLOGLARA BIRAKILDI

Filozoflar

Her zaman düşünme ile ilgilenmenin filozoflar ve psikologların görevi olduğu düşünüldü. Bu yüzden de hiç kimse düşünme konusunda endişeli değildi. Düşünme işi filozoflar ve mantıkçılara bırakılmıştı.

Filozofların kelime oyunları oynamaktan başka seçenekleri yoktu. Dünyayı algılara ve kavramlara böler, sonra da bunların nasıl etkileşim gösterip, nasıl uyum sağladıklarını açıklarlardı. Ama bu kelimeler ve uydurulmuş kavramlar mantık kurallarına yapıştı, yoksa fantezi olarak görünebilirlerdi. Odak, tanım ve açıklamadaydı. İşlevsel tasarım ise pek yoktu. İşlevsel araçlar; tanımlama yerine, eylem için düşün-

me anlamına gelmekteydi. Ve algının büyük önemi yalnızca ihmal edilmemiş, görmezden de gelinmişti. Sadece mantık yeterliydi.

Zaman zaman filozoflar işe yarar şeyler söylerler, ama düşünmenin daha iyi yöntemlerini bulmak için uğraşmazlar; çünkü var olan yöntemlerle mutlulardır. Üniversiteler ve diğer yerlerde de düşünmenin, filozofların alanı olduğu varsayıldığı için başka kimse bunu dert etmedi. Sonuç olarak, 2.400 senedir neredeyse hiçbir ilerleme kaydedilmedi.

Örneğin, hâlâ bir konuyu en iyi şekilde araştırma yolunun tartışma olduğunu düşünüyoruz. Oysa bu uzun, ham, ilkel ve verimsiz bir yöntemdir. Bu kitabın diğer bölümlerinde anlatılan çok daha iyi yollar vardır.

Psikologlar

Psikoloji, diğerleri gibi gerçek bir bilim olduğunu ispatlamak için sabırsızdı. Bu da ölçüm anlamına geliyordu. Ölçümler objektiftir. Ölçüm bütün bilimlerin temelidir, bilim ve mit arasındaki farktır.

Dolayısıyla psikoloji ölçümü, çeşitli testleri ve ölçekleri takıntı edindi. Bu takıntı hâlâ devam etmektedir -IQ testlerinden Myers Briggs kişilik yargılarına kadar-. Bu ölçümlerin sonuçları, insanları kategori ve kutulara yerleştirir; içe dönük, dışa dönük, sezgisel ya da yargılayıcı... İnsanlar da kendilerini bu kutulara hapsederler.

Bu da çok az tasarım ya da işlevsel düşünme aracı içerdiği için betimsel olmuştur.

Yani, bu düşünme mükemmel olsa da işlemsel düşünmeyle arasındaki ilgi çok azdır.

BEYNİN NASIL ÇALIŞTIĞI KONUSUNDAKİ BİLGİ EKSİKLİĞİ

Beynin nasıl çalıştığı konusundaki anlayış eksikliği, filozofların kelime oyunlarıyla ve psikologların da ölçüm sistemleriyle sınırlı kaldıkları anlamına gelir.

Günümüzde, beynin kendi kendini organize eden ve asimetrik örüntüler yaratan bir sistem olarak nasıl çalıştığına dair bir anlayışımız var. Bu benim *Zihin Mekanizması (The Mechanism of Mind)* adlı kitabımda anlatılmıştır. Kavramlar doğrudan ispatlanamaz ama düşünme araçları tasarlamak için bir temel sunarlar. Bu araçların, kullanıldıkları zaman kendi etkilerini ispatlamaları gerekir. Örneğin, yanal düşünmenin bir aracını kullanarak -rastgele kelime aracı- bir öğleden sonra içerisinde 21.000 yeni fikir üretildi.

İnsanlık tarihinde ilk defa, fikir yaratıcılığı ile ilgili mantıklı bir açıklamamız var. Artık şansı ya da tamamıyla yeteneği beklemek yerine, bilinçli yaratıcılık için kullanılabilecek araçlar geliştirebiliriz.

ÜÇLÜ YUNAN ÇETESİ

Üçlü Yunan Çetesi (YÇ3) günümüz düşünme yazılımını tasarlayıp yerleştirmiştir. Bunu yapanlar tabii ki Sokrates, Platon ve Aristoteles'ti. Mükemmel bir iş çıkardılar ve biz de bu mükemmelliğe o zamandan beri hapsolduk.

Sokrates tartışma ve sorularla ilgiliydi. Platon, hakikatle ilgileniyordu. Aristoteles kutuları, kategorileri ve "kutu mantığı"nı ortaya çıkartan tanıma ve tanıtma sistemini yarattı.

Bu sistem, en azından o sıralarda ortalıkta olan (Avrupa'da) diğer sistemlere göre o kadar mükemmeldi ki akademisyenler ve düşünürler tarafından hemen benimsenmişti. Günümüzde de temel düşünme yazılımımız olarak hâlâ kullanmaktayız. Bu düşünme tarzı, beynin örüntüleri nasıl oluşturduğu ile ilgilidir. Örüntüleri tanıyorsunuz ve o örüntüler için standart davranışlar uyguluyorsunuz.

Beyinlerimiz için yeni düşünme yazılımlarına ihtiyacımız var.

ALGI GÖRMEZDEN GELİNDİ

Bu, en önemli noktalardan bir tanesidir. Mantığın her

şey olduğunu düşündüğümüz için algıyı görmezden geldik. Artık ne kadar harika bir mantığa sahip olursak olalım, en baştaki algılarımızı belirleyemeyeceğimizi biliyoruz (Gödel). Eğer algılarımız yetersizse, sonuçlar da yanlış olacaktır; mantığımız ne kadar mükemmel çalışırsa çalışsın. Ayrıca David Perkins'in araştırmasına göre, günlük hayatta yapılan hataların %90'ının mantık hataları değil, algı hataları olduğunu da biliyoruz.

Yine de mantığa önem verip, algı ile ilgili hiçbir şey yapmamaya devam ediyoruz. Bu kitapta anlatıldığı gibi, artık dünyanın farklı yerlerindeki okullar tarafından kullanılan CoRT gibi basit programlarla bile algı için birçok şey yapabiliriz.

DİN

Din, düşünmeye karşı olmamıştır. Dinle ilgili tek problem, dinin yalnızca bir tip düşünmeyi öne çıkarmış olmasıdır. Bu da entelektüel kültürü mantık, gerçek ve tartışma moduna kilitlemiştir.

Dinde algıya yer yoktur. İnanç eylemi ile kabul edilmesi gereken bir doktrindir. Bu doktrini kabul ettikten sonra dünyayı bu çerçeveden algılayabilirsiniz.

Eski zamanlarda, birliği bozan düşünürler tanrıtanımaz olarak adlandırılmış ve hatta bu şekilde yakılmışlardı. Bilimsel gözlemler ve teorilerle harekete geçen Galileo bile Kilise ile ters düşmüştü.

Önemli olan Ortodoksluktu ve bu da düşünmeyi sınırladı. Düşünmenin içeriğindeki sınırlamadan çok, düşünme yöntemlerine dair sınırlama ve YÇ3 moduna çakılı kalmadır konu. Yeni düşünme yöntemlerini kullanmaya ihtiyacımız vardır.

Kilise

Yunan düşünmesi (YÇ3) Rönesans zamanında Avrupa'ya

geldiğinde, okullar, üniversiteler ve genel anlamda düşünme sistemi Kilise'nin elindeydi. Yaratıcı ya da tasarım odaklı düşünmeye ihtiyaç yoktu. Algısal düşünmeye ihtiyaç yoktu çünkü başlangıç noktaları Kilise doktrininin maddeleriydi.

Kilise'nin ihtiyacı olan tanrıtanımazların hatalı olduğunu ispat edecek hakikat, mantık ve tartışmalardı. Ama bunların hepsinden önce, Kilise'nin hakikate ihtiyacı vardı. Hakikat olmadan insanlar inanmazdı. Hakikat olmadan insanlar daha iyi bir hayat sürdürmeleri için ikna edilemezdi. Hakikat olmadan tanrıtanımazlar yakarak öldürülemezdi. Düşünmenin bütünü, hakikati korumaya doğru yönlendirilmişti. Başlangıç noktaları verilmiş, tanımlanmış ve kabul edilmişti. Bunlar, diğer tarafın hatalı olduğunu ispatlamak için mantık etrafında oynatılıyordu.

Yani mantık, gerçek ve tartışma, batılı düşünme kültürünün merkezi haline gelirken, tasarım odaklı düşünme, yaratıcı düşünme, algısal düşünme ve inceleme düşünmesi gibi düşünme şekilleri tamamen görmezden gelindi. Bu yüzden Doğu dinlerinin algı ve dünyaya bakış şekline daha fazla önem gösterdiğini fark etmek ilginçtir. Ancak Batı'da, Kilise tarzı düşünme ile algısal düşünme, tasarım odaklı düşünme ve yaratıcı düşünmeye hiç ihtiyaç duyulmamıştı; dolayısıyla da bunlar Batılı eğitim sisteminin parçaları haline gelmediler. Eğitim sistemimizin değişmesi gerekiyor.

HAKİKAT VE OLASILIK

Çin'deki bilim ve teknolojinin, dünyanın geri kalanına göre bir zamanlar çok daha ileri olduğu bilinmektedir. Çinli akademisyenler, entelektüel kibir konusunda hakikat ve verilerin yeterli olduğunu düşünüyorlardı. "Olasılık sisteminin" belirsizliğine yer yoktu. Dolayısıyla gelişim de durdu.

Bugün bile üniversiteler ve diğer eğitim kurumları, mantık sınırlarının dışında kaldığı için olasılık konusunda çok rahatsızlar. Bilimde "hipotez"in önemini isteksiz bir şekilde

kabul ediyorlar. Olasılığın gücünü kullanmak ve keşfetmek için herhangi bir teşebbüs yok.

Olasılıklar, algısal düşünme için gereklidir. Alternatif algılar düşünmeniz gerekir.

Olasılık, yaratıcı düşünme için gereklidir.

Olasılık, tasarım odaklı düşünme için gereklidir.

Olasılık, inceleme düşünmesi için gereklidir.

Olasılık, Rönesans'ta Kilise'nin ihtiyaçlarına (hakikate dair ihtiyaç) ters olduğu için eğitimde tamamen görmezden gelinmişti.

Olasılıklar, hipotezler ve alternatiflerin, düşünmemizin gelişmesi için değerlendirilmesi gerekmektedir.

TASARIM DEĞİL, ELEŞTİREL (KRİTİK) YARGI

"Kritik" kelimesi, Yunancada "yargı" anlamına gelen *kritikos* kelimesinden gelmektedir. Düşünmeyi öğretme konusuna verilen önem, bu durumun olduğu birkaç yerde, genellikle eleştirel düşünme üzerinedir. Bu harikadır ama yeterli değildir. Düşünme alışkanlıklarımız yargıya yöneliktir. Standart bir durumu tanırsanız, onunla ilgili ne yapmanız gerektiğini bilirsiniz. Tıpkı standart bir hastalığı tanımlayan ve standart tedavi yöntemini reçeteye yazan bir doktor gibi...

Karmaşık durumları parçalayarak, standart unsurları bulma ve ne yapacağımızı anlama yöntemi olan "analiz"e fazla önem veriyoruz.

Bir çatışma durumunda yargı uyguluyoruz. Burada kötü adam kim? Kanun ya da anlaşma neyi ihlal etti? Kötü adamın üzerine nasıl baskı uygularız? İleri doğru bir yol tasarlamak için çok az teşebbüs vardır.

Tasarım, analiz kadar önemli olmasına rağmen eğitimde tamamen ihmal edilmiştir. Tasarım, istediğimiz değerleri ortaya çıkartabilmek için elimizdekileri bir araya getirmek demektir. Korkuları, umutları vb. şeyleri bir araya getirerek ileri doğru bir yol tasarlamaktır. Tasarım, her eğitim seviyesinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

DİL

Dilin çok yardımı yoktur. Dil bizim yargı sistemimizi pekiştirir ve algılarımızı sabitler. Yapabildiğimiz anda bir kelime ya da etiket uygularız ve bu da bizim algımızı belirler (arkadaş, düşman, vb.).

Dil sabit kutuları kullanır; "-dır/-dir" ekinin özdeşlik cihazı ise olasılık ve alternatifleri kapsam dışı bırakır. Erken hükümlerin düşünmemizi sınırlandırabileceği daha yumuşak bir algı diline ihtiyacımız olabilir.

TARTIŞMA

Bu da başka çok önemli bir noktadır. Biz tartışmayı gereğinden fazla kullanıyoruz çünkü bir konuyu araştırmak için başka hiçbir yol geliştirmedik.

Tartışma bizim eleştirel yargı modlu düşünmemizin bir parçasıdır. Kilise tarafından çokça ele alınmıştır, çünkü tanrıtanımazların hatalı olduğunu ispatlama şeklidir.

Bu kitapta tartışmanın birçok hatası ele alınmıştır. Esas hatası yapıcı enerji sunmamasıdır. Daha iyi fikirler nereden gelir? İki taraf için de nasıl bir yol tasarlayabilirsiniz?

Tartışmanın da kendi yeri vardır, ama bir konuyu araştırmak için ilkel ve yetersiz bir yöntemdir.

Paralel düşünme kapsamındaki Altı şapka yöntemi, bir konuyu gerçekten araştırmak istediğinizde tartışmaya güçlü bir alternatif sunmaktadır. Artık üst düzey yöneticilerden, dört yaşındaki çocuklara kadar geniş bir kapsamda kullanılmaktadır. Bu yöntem, toplantı sürelerini normal sürenin dörtte birine, hatta onda birine indirebilmektedir. Konu bütün yönleriyle araştırılır. Bu yöntemle ilgili birçok deneyim mevcuttur. Hatta mahkeme jürileri için bile kullanılmaya başlanmıştır.

DEMOKRASİ

Demokrasinin düşünme ile ilişkisi, saldırı ve çekişmeli düşünme olarak algılanmaktadır. Seçimler öncesinde ve süresince yapılan şey ise "yapım" değil, "yıkımdır". Hiçbir şey yapmayan bir devlet, aktif olan diğer devlete göre daha kolay saldırıya uğrar.

Saldırı konusunda akıllı olmak, daha iyi bir şey önerebileceğiniz anlamına gelmez. Peki, o halde gelişim nereden gelir?

Zaman içinde demokrasinin daha yapıcı bir şekle dönüşeceğini düşünebiliriz.

HUKUK MAHKEMELERİ

Tartışma, kanun sürecinin merkezinde yer alır. Tartışma konusunda akıllı olmak, davanın geçerliliğinden daha önemli görünebilir.

Tartışmanın en uygun yöntem olduğu durumlar vardır, ama tasarıma ihtiyaç olan başka durumlar da vardır. Alternatif Anlaşmazlık Çözümü (AAÇ) ve aile mahkemesi arabuluculuğu konusunda buna eğilim vardır.

Mahkemelerin geleneksel görüşleri, bir tarafın haklı ve diğerinin haksız olduğudur. Bazı durumlarda bu gerçek değildir. Özellikle özel hukuk davalarında, iki tarafta da bazı haklı yanlar ve bazı haksız yanlar bulunabilir.

Kanuna uygun bir tasarım mahkemesinin iki taraf için de adımları tasarlamasına ihtiyaç vardır.

MEDYA

Genel olarak medya ve özel olarak basının içine işlemiş olan olumsuz ve eleştirel bir zihin alışkanlığı vardır. Bunun en az iki olası açıklaması vardır.

Birinci neden, basının kendini toplumun bilinci ve koru-

yucusu olarak görmesidir. Görevini halka yüklenen tiranlık, suistimaller ve safsataları engellemek olarak görmektedir.

İkinci neden, olumsuz tavrın olumlu tavra göre yürütülmesinin daha kolay olmasıdır. Çoğu gazeteci ve editör, olumlu tavrı yürütme konusunda kabiliyetsizdir. Ayrıca halkın olumlu şeylerden çok, olumsuzluklarla ilgilendiğine dair bir inanç vardır.

Medya ve basın, daha iyi düşünme alışkanlıkları geliştirme konusunda öncülüğü ele almalıdırlar.

BİLGİ VE ANLAMA

Bu da bir diğer önemli konudur. İnanılan şey, bilginiz varsa her şeyi yapabileceğiniz yönündedir. Akademik dünya ise tanımlama ve anlama ile ilgiliydi. Eğer bir şeyi anlayabiliyorsanız, bununla ilgili ne yapacağınızı bilirsiniz.

Bu, "yol haritası" yaklaşımıdır. Her zaman daha iyi bir yol haritasına sahip olursunuz. Detayları veya yolları doldurursunuz. Böyle bir haritanız olduğunda, dilediğiniz yere gidebileceğiniz varsayılır. Tek ihtiyacınız olan iyi bir yol haritasıdır; araba kullanmayı öğrenmemiş bile olsanız.

Okullar ve üniversiteler tamamen bilgiyle ilgililer. Her zaman da öyle olmuştur.

Bilgisayarlar, iletişimi ve bilgi depolamayı gitgide daha da kolaylaştırmıştır. Bilgisayarların bilgiyle başa çıkma becerileri, bilgi üzerindeki önemin daha da güçlendiği anlamına gelmektedir. Google ve Yahoo! gibi muhteşem arama motorları, tarihte ilk kez insanların ihtiyaç duydukları bilgiye doğrudan erişimlerinin olduğu anlamına gelir.

Bunun kötü bir tarafı da vardır. İnsanlar, düşünmenin gerekmediğine inanmaya başlıyorlar. Bilgi birikmesinin ve analizinin, pratik düşünmeyi bizim yerimize yapacağına inanmaya başlıyoruz. Tek yapmanız gereken bilgisayarınızda bir arama yapmak ve ihtiyacınız olan sonuçları bulmak. Dünyadaki bazı büyük şirketler için durumun bu olduğunu

fark ettim. Bu, bireyler için düşünme işini azaltıyor ve hata yapma riskini ortadan kaldırıyor; çünkü rakamlar böyle söylüyor.

Bilgi temeldir ve bilginin anahtar rolünü azaltmayı asla istemem. Bilgi harikadır ama yeterli değildir. Bizim düşünmeye de ihtiyacımız vardır.

Düşünmenin bilgiye farklı yollardan bakmasına ihtiyacımız vardır. Düşünmenin bilgiden değer çıkartmasına ihtiyacımız vardır. Düşünmenin bilgiyi bir araya getirerek ileriye doğru bir yol tasarlamasına ihtiyacımız vardır.

Eğer bilgi için sarf edilen çabanın bir kısmı düşünme için sarf edilseydi, dünya çok farklı bir yer olurdu.

ÜNİVERSİTELER

Üniversiteler, ilim konusunda takıntılıdır. Bu pek de şaşırtıcı değil aslında. Üniversitelerin kurulma nedenleri, geçmişteki bilgeliği günümüz dünyasında da erişilebilir hale getirmekti. Bu çok önemli bir işlevdir. Dijital çağda bilgiye erişim yolu tamamen değişmiş olmasına rağmen, üniversiteler aynı şekilde devam etti. Üniversitelerin düşünme ile ilgilendikleri tek yer, analiz ve münazaradır. Bu yeterli değildir. Aynı zamanda bir düşünme bölümü de olmalıdır.

Parlak ve istekli beyinler düşünmeyi öğrenmek için üniversiteye gidiyor. Fakat pratik işlevsel düşünme yerine, felsefenin kelime oyunlarına maruz kalıyor.

İşlevsel düşünmeye dikkatimizi çok az verdik. Pratik bir kararı nasıl verirsiniz? Bir stratejiyi nasıl tasarlarsınız? Yeni fikirler nasıl yaratırsınız? Nasıl pazarlık edersiniz?

Ben, çalışmalarımda düşünmenin işlevsel yönüyle ilgilendim –fikir üretmek, bir konuyu araştırmak ve algıyı geliştirmek gibi...

Üniversitelerin rollerinin bilgi sunucuları olmaktan bu becerileri geliştirici olmaya doğru değiştirmeleri gerekmektedir. Bu da diğerlerinin yanı sıra bilgiye erişim ve düşünme becerilerini kapsamaktadır.

BİLGİSAYARLAR

Bilgiyi erişilebilir yapma konusunda bilgisayarlara düşen rolden yukarıda bahsettik. Bu durum, yeterli bilginin düşünmeyi gereksiz kıldığına dair bir izlenim yaratmadığı sürece harikadır.

Başka bir tehlike daha vardır. Bilgi bilgisayarlara yüklenir ve daha sonra analiz edilir. Şirketlerde, bu bilgiler bütün kararları belirleyebilir ve stratejileri oluşturabilir. Bu çok tehlikelidir, çünkü eski kavramlar ve algılarla sınırlı kalırsınız. Bilgiye farklı açılardan bakma ihtiyacı vardır.

Bilgisayarlar düşünebilecek mi? Bence düşünebilecek. Bilgisayarların kendi algılarının olmasına izin vermeliyiz, çünkü onları paketlenmiş algılarımızla beslersek gerçekten düşünemezler. Ayrıca "dijital" programlama sisteminden beynin davranışlarına daha çok benzeyen "alan etkisi" programlamasına hareket etmemiz de gerekebilir.

DOĞRU CEVAP

Şu sayıları toplayın: 246, 918, 492, 501.

Bu basit bir toplama işlemidir. Yalnızca tek bir doğru cevabı vardır: 2157.

Okul ve eğitim sistemi doğru cevaplar üzerine kuruludur. Waterloo savaşının tarihi kaçtır? Mongolia'nın başkenti neresidir? Nijerya'nın nüfusu kaçtır?

Tüm vakalarda tek bir doğru cevap vardır ve doğru cevabı bilmeniz beklenir.

Bu kötü müdür? Hayır, harikadır. Doğru cevapları ve bir şeyleri doğru yapma şekillerini bilmemiz gerekir. Ancak sonuç, yaratıcılık ve olasılık için çok az alan kalmasıdır. Bu alanlarda daha fazlasına ihtiyacımız vardır.

Artırılmış şanslar

Eğer oturup bir sütun sayıyı toplarsanız ya da bilgisayarınızın bunu sizin için yapmasını isterseniz, bilirsiniz ki çaba-

larınızın sonunda kesinlikle doğru ve yararlı bir cevap çıkacaktır. Eğer bir nesne üretmek için yola çıkarsanız, bu üretim sürecinin sonunda o nesneyi üretmiş olacağınızı bilirsiniz.

Yaratıcılıkta kesin bir çıkarımınız olmaz. Odaklanarak yaratıcı bir çaba göstermeniz (hatta yanal düşünme araçlarını kullanmanız) gerekir ama sonucun bir garantisi yoktur. Hiçbir fikriniz olmayabilir. Birkaç zayıf fikriniz olabilir. Becerileriniz geliştikçe daha fazla ve daha iyi fikirler geliştirirsiniz, ama bunun da garantisi yoktur.

Deneylere göre, bilinçli bir şekilde yanal düşünme araçları kullanan gruplar, bunları kullanmayan gruplara nazaran 10 ila 20 kat daha fazla fikir üretmektedir. Bu şaşırtıcı değildir. Yine de harika fikirlerin garantisi yoktur.

Eğer balık avlamaya giderseniz, bir şey yakalayıp yakalayamayacağınızdan emin olamazsınız. Balık tutmaya gitmeyen birisine göre daha fazla şansınız olacağı kesindir, ama bunu her seferinde garantileyemezsiniz.

"Balık tutma" zihniyetini değiştirmeye ihtiyaç vardır. Eğer bilinçli bir şekilde yaratıcı bir çaba harcarsanız, yeni fikirler bulmak için daha yüksek şansınız olur.

Yeni fikirlere dair bir isteksizlik de mevcuttur; çünkü yeni bir fikir, aksama, risk, güçlük ve sıkıntı anlamına gelir. Durum ya da rakipler yüzünden değişime zorlanana dek mevcut rutinle devam etmek daha iyi görünür.

Bu isteksizliğin üstesinden gelmek için yeni fikirleri kabullenme, deneme ve kullanmayı daha kolay hale getirmemiz gerekir. Aynı zamanda yaratıcılığın ana kullanımlarından bir tanesinin de işlemleri sadeleştirmek olduğunu hatırlamamız gerekir. Bunu yapmak, işlemleri yürütenler için doğrudan bir faydadır.

Sonuç garanti olmasa bile, yaratıcılığa yatırım yapmaya her zaman değer. Gerçekleşeceğine dair artırılmış bir şans vardır. Yeni fikirlerin sağladığı faydalar çok büyük olabilir. Tek gereken şey, bilinçli bir yaratıcı çabadır.

OKULLAR VE SINAVLAR

Okullar bilgiyle ilgidir. Eğitime ayrılan zamanı başka hiçbir şey dolduramaz. Bu, daha saygın bir isimle anılan bebek bakıcılığıdır.

Bu bilgilerin bir kısmına ihtiyacımız var ama kesinlikle tamamına değil.

Düşünme alışkanlıklarımızla çok mutluyuz. Bilimsel başarılarımıza bakıp gururlu hissediyoruz. Bu bilgiler harika, ama yeterli değil.

Eğitim kendini tatmin eden bir sistemdir. Okullar istediklerini öğretir ve kendi sınavlarını oluşturarak öğrencilerin bunları ne kadar iyi öğrenip öğrenmediklerini kontrol eder. Öğretilen şeyin modern dünyayla herhangi bir bağlantısı olup olmadığına dair bir değerlendirme yoktur. Öğretilmeyen ama çok önemli olan şeylerin (düşünme gibi) değerlendirilmesi yapılmaz.

Atkey organizasyonu tarafından yapılan araştırmada, benim düşünmemin ayrı bir konu olarak öğretilmesinin, öğrencilerin diğer konulardaki performanslarını %30 ila %100 arasında artırdığı ortaya çıkmıştır. Dünyada bunu yapan binlerce okul var.

Düşünmeyi bilinçli ve doğrudan öğretmek için fazlasıyla az zaman harcanmaktadır. Soru sormaya teşvik etmek, analize yardımcı olmak ve münazaralar oluşturmak güzeldir, ama düşünmenin yalnızca bir yönünü öğretir. Düşünme, diğer konuları öğretme şekli olarak değil de doğrudan ve bilinçli bir şekilde ayrı bir beceri olarak öğretilebilir.

SANAT

Sanat, algılarımızı ve öngörülerimizi geliştirme konusunda önemli bir rol oynar. İnsanların her şeye farklı şekillerde bakmaları ve daha önceden görmedikleri bir şeyi görmeye çalışmaları teşvik edilir.

Sanatın kötü tarafı, bazen gerçek hayatın yalnızca duygular, hisler ve özellikle de keder ile olumsuzluklar üzerine kurulu olduğu izlenimini vermesidir. Bunlar, tabii ki hayatın önemli yanlarıdır; ama bunun nedeni, diğer yanlarının vurgulandığını görmüyor oluşumuzdur.

Sanat, düşünmeyi teşvik etmek için daha fazlasını yapabilir.

LİDERLİK

Venezuela, Malezya ve Singapur gibi ülkeler dışındaki liderler, düşünmeyi teşvik etme konusunda oldukça ihmalkâr davranmışlardır. Bunun bir nedeni, ne yapacaklarını bilmiyor olmaları olabilir. Aynı zamanda, yeni fikirleri reddeden geleneksel danışmanları da buna sebep oluyor olabilir.

Seçilen liderler, eğitim açısından nüfusa çok kötü hizmet etmiştir. Bu liderler düşünmeyi öğretmek için neler yapabileceklerini araştırmalıdır. Bence, buna hiç ilgi göstermemişlerdir. Tabii sonuç olarak da öğrenciler ve diğer vatandaşlar düşünme becerilerini geliştirmekten mahrum bırakılmışlardır.

Ayrıca farklı seviyede bir liderlik söz konusudur. Birleşmiş Milletler gibi dünya topluluklarının da daha iyi düşünmeye ihtiyacı vardır. Tabiatları gereği temsili topluluklar düşünme konusunda çok iyi olamazlar çünkü ancak kendi ülkelerinin geleneksel düşünmelerini temsil edebilirler. Birleşmiş Milletler'de bir süre Yeni Düşünme Grubu adlı topluluğu oluşturmaya çalıştım ama bu tıpkı çamurun içinde dans etmeye çalışmak gibiydi. Onun yerine Yeni Düşünme Dünya Merkezi ve Yeni Düşünme Dünya Kurulu oluşturdum (birkaç Nobel ödüllü kişi de bu gruplara dâhil). Bu topluluklar şimdiye kadar göreceli olarak pek faal olmadılar fakat inanıyorum ki bu durum değişecek.

DEVAMLILIK

Devamlılık, kilit noktalardan başka bir tanesidir. Öğretmen yetiştirme okullarındaki öğretmenler kendilerine öğretilenleri öğretmek istiyor. Sınav sistemlerinde, neyin öğretilmesi gerekliğiyle ilgili oldukça güçlü bir devamlılık ve dikte vardır. Eğitimde o kadar çok devamlılık aşaması vardır ki bu değişim hem çok zordur hem de bireysel olarak öğretmenlere ve okul müdürlerine bağlıdır. Doğrusunu söylemek gerekirse, bu ihmalin bir kısmı masumiyet ve cahillik kökenlidir. Çoğu insan, düşünmenin doğrudan ve bilinçli bir şekilde beceri olarak öğretilebileceğini bilmiyor. Fikir yaratıcılığıyla ilgili biçimsel tekniklerin ve konuları araştırmada yardımcı çerçevelerin olduğunu bilmiyorlar. Tek bildikleri, büyük ihtimalle tek yanlı olarak yazılmış bir gazete makalesinin söylediklerdir. Ailelerin, bunların olması konusunda daha gayretli olması ve sesini çıkarması gerekir. Çocukları adına eğitimin "tüketicileri" olmalılardır ve tüketicilerin de sesi olmalıdır.

DOĞRU/YANLIŞ

Kitaplarımdan birinde "ön-hakikat" terimini icat etmiştim. Bu, hakikat olduğuna inandığımız bir şeyi tanımlıyor -değiştirmek istediğimizi varsaydığımız bir şey. Bu bütün hakikatlere ya da bir kısmına uygulanıyor gibi görülebilir. Bu aslında bizi ukalalığa ve kendinden memnun olmaya iten ve daha fazla düşünmemizi engelleyen hakikatin "mutlak" doğasıdır. Yaratıcılığa en büyük engel ise doğru cevabı bildiğimizi düşünmektir.

Aynı şekilde, bariz bir şekilde yanlış olan bir şeyi de reddedebiliriz. Yanlış olan bir şeyden ne çıkarabiliriz? "Hareket"in zihinsel işlevini öğrendiğimizde bunu yargı yerine kullanabiliyoruz. Kışkırtma olarak kullanılan yanlış fikirlerden de faydalı fikirler çıkarabiliriz. Uçakların ters iniş yap-

masına dair delice fikir, uçaklara hızlı yükselişi sağlayan bir araç temin etme fikrini doğurur.

Yani, elimizde faydalı fikirler olarak geliştirilebilecek olasılıklar vardır. Ayrıca kışkırtma olarak kullanılabilecek ve "hareket değeri" sağlayabilecek yanlış fikirlerimiz de vardır.

Doğruya ve yanlışa dair keskin yargı bizi geçmişe, var olan çerçevelerimize ve kavramlarımıza kilitler. Her şeyi doğru ve yanlış olarak ikiye ayırmayı bırakmamız ve yaratıcılığımızın önünü açmamız gerekiyor.

ÖZET: YİRMİ ÜÇ NEDEN

Burada, dünyada düşünmenin neden bu kadar zayıf olduğunu gösteren yirmi üç nedeni ve bunu değiştirmek için yapabileceklerimize dair bazı fikirleri tartıştık. Büyük ihtimalle bunlara kendiniz de birkaç tane ekleyebilirsiniz.

Tek kelime ile özetlememiz gerekirse, "halinden memnun olmak" diyebiliriz. Mevcut düşünme şeklimizden o kadar memnunuz ve bundan o kadar tatmin olmuşuz ki insan ilişkileri, yaratıcılık ve tasarım konularında ne kadar zayıf kaldığımızın farkında değiliz. Dolayısıyla daha fazla tartışmak daha iyi fikirler doğurmayacaktır.

Bu kitapta sürekli kullandığım bir cümle var. Bu cümle: "Harika ama yeterli değildir." Bu harikalıkla tıkanmış ve köreltilmişiz. Mantığımız harika, bilgiye dair saplantımız harika, ama bunlar yeterli değiller.

Ne yazık ki geleneksel düşünme sistemimiz, bir şeyi değiştirmeden önce onun kötü olduğunu göstermemizi istiyor. Bu her zaman mümkün değildir. Mevcut düşünme sistemimiz kötü değildir. Yalnızca, ciddi anlamda yetersizdir. Farklı düşünme yöntemlerini eklemek için neler yapılması gerektiği de bir gizem değildir.

16 BEN NE YAPABİLİRİM?

DÜŞÜNME SARAYI

Bir yerde, bir şekilde muhteşem bir Düşünme Sarayı kurmak istiyorum. Belki bunu kendi kaynaklarımla yapabilirim ya da belirli bir ülke veya bireyin bunu yapacağına güvenebilirim.

"Düşünmeye" hak ettiği önem ve itibarı verebilecek ikonik ve etkileyici bir bina arayabilirim. Bir gökdelenin on beşinci katında bir ofiste olmanın pek bir anlamı olmaz.

Bu tutku, kitabın özünü ve amacını sembolize ediyor. Düşünmeye yeteri kadar değer vermiyoruz. Aslında sınırlı olan düşünme yöntemlerimize bakarak halimizden fazla memnunuz. Düşünme için ek yazılımlar tasarladım (mesela yanal düşünme, altı şapkalı düşünme ve septin gibi) ama daha yapılacak çok şey var.

Bu sarayın amacı, düşünmenin önemini sembolize etmektir. Ayrıca, bu kitap boyunca bahsettiğim şu noktaların altını çizmesidir: Mevcut kurumlar düşünmeyi geliştirmekle ilgilenmiyorlar çünkü sahip olduklarımız konusunda tatmin olmuşlar. Bunu yapan bir kuruma ihtiyacımız vardır.

Saray, toplantılar için bir mekân sağlayacak. Zaman zaman saraydan duyurular yapılacak. Hatta "Dünya düşünmesi"ne dair haftalık bir rapor bile yayınlanabilecek.

"Düşünme" için bir bölüm ya da kategori olmadığından dolayı, bunun son derece önem vermemiz gereken bir beceri olduğunu anlatmak için saray gibi bir şey gereklidir.

Bu düşünme sarayının birkaç işlevi olabilir:

1. Fikir üretmek

Dünya meseleleri ve problemlerine odaklanılacak düzenli toplantılar yapılır. Yaratıcı düşünürler bu toplantılara davet edilirler. Sarayın fikir üretecek kendi çalışanları da olur.

2. Fikir toplamak

Tüm kaynaklardan fikir toplanır. Tüm kaynaklardan gelecek olan yeni fikirlerin toplama noktası haline gelir. Halktan fikir istenir. Bu konuda internet faydalı bir vasıta olur.

3. Yeni fikirleri yayınlamak ve halka duyurmak

Saray düzenli olarak yeni fikirleri yayınlar. Eğer konu acilse, fikirler ilgili medyaya basın bülteni olarak iletilir. İlgili medya da yeni fikirlerin dağıtım listesinde olmayı talep eder.

4. Bilinçli yaratıcı düşünme yöntemlerini öğretmek

Bu görev sarayın ikincil bir işlevidir ama yeterli talep olursa bu hizmet sunulabilir.

5. Yeni fikirlerin önemini sembolize etmek

Bu, sarayın en önemli görevi olabilir. Bilgi incelenmesinin yeterli olmadığını işaret eder.

Gençlik

Birisi günümüz gençliğini şu şekilde tanımlamıştı:

Sound-sodden sillies: Sese bağımlı aptallar
Sports-sodden sillies: Spora bağımlı aptallar
Sellebrity sodden sillies: Görüntüsüyle kendini pazarlayan ünlülere bağımlı aptallar

Buna katılmasam da, ifade etmek istediğini anlayabiliyorum. Gençler, listelenen şeylerle kafalarını karıştırıyorlar.

Ama gençlik aynı zamanda başarı da istiyor. Gençler (ve ergenler) için önemli olan iki şey vardır; başarı ve değer. Toplumun gençlere olasılık sunma yöntemi yoktur. Bazı gençleri suça sevk eden de budur: Anlık başarı ve hatta önemlilik hissi vardır (örn; bir çetede).

Kolay çözüm yoktur. Çocuk izciler, bir dönemin oldukça değerli bir girişimiydi ama artık eskisi kadar çekici değiller. Bu Düşünme Sarayının ilgileneceği alanlardan yalnızca bir tanesi. Gençler yalnızca bir şeyler izleyip dinlemek yerine, zihinlerini kullanmaya teşvik edilebilirler.

ÖZET: BEN NE YAPABİLİRİM?

Ünlü Fransız filozof Rene Descartes'ın çok ünlü bir sözü vardır: "Cogito ergo sum". Bu, "Düşünüyorum, öyleyse varım," anlamına gelir.

Ben de başka bir söz oluşturdum: "Ago, ergo erigo". Bu da, "Hareket ediyorum, öyleyse inşa ediyorum," anlamına geliyor.

Derin düşünme değil, hareket geçmektir önemli olan.

17 SİZ NE YAPABİLİRSİNİZ?

Yaşlandıkça enerjim ve kaynaklarım sınırlanıyor. Dünyadaki düşünme şeklini geliştirmek için tek adamlık bir haçlı savaşını sürdürmek benim için sorun değil, ama eğer daha fazla insan dâhil olursa daha fazla şey yapabiliriz. Benim düşünmemi iş dünyasında ve okullarda öğreten eğitmenlerime ve diğer insanlara minnettarım. Peki, bu kitabın okuyucusu olarak siz ne yapabilirsiniz?

BİREYLER

Arkadaşlarınızı bu kitaptan haberdar edebilirsiniz. Onlara bu kitabı anlatabilirsiniz. Kendi kitabınızı onlara ödünç verebilirsiniz. Onlara bu kitaptan bir tane alabilirsiniz.

Düşünme becerilerimizi geliştirme konusunda yardım etmek isteyenler için Düşünürler Topluluğu kuruyorum.

Bir birey olarak, politikacılara yazı yazıp, okullarda düşünmeyi öğretmek için neler yaptıklarını sorabilirsiniz.

Düşünme Sarayı gibi bazı projelerimin büyük miktarda kaynağa ihtiyacı var, yani, eğer bu tür projelere sponsor olabilecek durumdaysanız yardım etmek isteyebilirsiniz. Ayrıca kendi ülkenize bu proje ile ilgili bilgi verip, saraya ev sahipliği yapmak isteyip istemediklerini öğrenebilirsiniz.

ANNE VE BABALAR

Okulda çocuğunuza düşünmenin öğretilmesini sağlayabilirsiniz. Okuldaki sıradan akademik derslerde başarılı olamayan ama harika düşünür olan birçok çocuk var. Eğer bunu kendilerine ve diğer insanlara göstermek için bir şansları olursa, o zaman çocukların kendilerine güvenleri artar ve genel performansları iyileşir.

Araştırmalara göre, benim düşünmemi ayrı bir ders olarak öğretmek, diğer bütün derslerde %30 ila %100'lük bir performans artışına yol açıyor. Sizin çocuğunuzun da bu avantajı olsun istemez misiniz?

Mahalle okulunuzun düşünmeyi öğretmesi konusunda ısrarcı olmalısınız. Eğitim Bakanlığı'na yazıp, düşünme öğretmek için ne yapıldığını sormalısınız. Ve kesinlikle belirsiz, genel bir cevabı kabul etmemelisiniz.

Diğer her şey başarısızlığa uğrasa da evde bu düşünme şeklini çocuklarınıza ve onun arkadaşlarına öğretebilirsiniz. Eğer talep yeterliyse, size Ev Düşünme Kiti de hazırlayabilirim.

EĞİTİMCİLER

Öğretmenler, okul müdürleri ve eğitimde düşünmeyi öğretmeye dair daha fazla bilgi almak isteyen kişiler, bu alanda harika deneyimleri olan Denise Inwood ve Atkey organizasyonu ile bağlantıya geçmelidir. Bunun yanı sıra, Melbourne'daki Bono Enstitüsü ve İrlanda'daki (ayrıca İngiltere ve Malta'daki) Edward de Bono Vakfı da yardımcı olabilir.

ŞİRKET YÖNETİCİLERİ

İş dünyasında, benim düşünmemi öğreten ve sertifikalı eğitmenlerden oluşan biçimsel program vardır. Bu programı kullanmış olan kuruluşlar arasında IBM, Siemens, Shell, Prudential ve Citicorp da mevcuttur.

Dünyada 1300 tane sertifikalı eğitmen bulunmaktadır. Bu eğitmenleri kullanabilir ya da kendi organizasyonunuzda eğitim alacak kurum içi eğitmenleri ayarlayabilirsiniz.

Ayrıca sizin de eğitmen olarak eğitim almanız mümkündür.

Eğitim programını Amerika'daki Bono Düşünme Sistemleri'nden Kathy Myers yürütmektedir. Detaylı bilgi için De Bono Düşünme Sistemleri başlıklı bölüme bakın.

RESMİ PROGRAMLAR

Biçimsel programlar aşağıda mevcuttur:

Eğitim Programları

CoRT Programı: Okullar için 60 derslik bir programdır. Toplam altı parçadan oluşur ve dilediğiniz kadarını kullanabilirsiniz. Bu program algısal düşünme için çerçeveler oluşturur (AEİ, BFD, S&N, gibi...) CoRT 4 ise yanal düşünme araçlarını kapsar.

Okullar için Altı Şapkalı Düşünme: Tartışmaya alternatif sağlayan altı şapka araştırma çerçevesidir.

İşletme Programları

Bunlar işletmelerle sınırlı değildir ama düşünmenin olduğu her yerde, yani kamu hizmeti ya da topluluk münazaralarında kullanılabilir.

Yanal düşünme: Bilinçli yaratıcılık oluşturmak için kullanılan belirli yanal düşünme araçları.

Altı Şapka: Yöntemin iş toplantılarında kullanımını öğreten biçimsel bir program.

DYDA: Dikkat Yöneltici Düşünme Araçları. Algısal düşünme için araçlar sunar ve okullardaki CoRT programına eşittir.

Sadelik: Mevcut işlemleri sadeleştiren yöntemler ve çerçeveler. Kamu hizmet idaresi ve benzer organizasyonlar için özellikle önemlidir.

Altı Değer Madalyası: Bu program daha farklı değerlerle ilgilenir. Altın Madalya insani değerler için, Gümüş Madalya organizasyonel değerler için, Çelik Madalya kalite değerleri için, Cam Madalya yenilik değerleri için, Tahta Madalya ekolojik değerler için, Pirinç Madalya ise algısal değerler içindir. Değer taramaları yapmak için de ayrıca yöntemler vardır.

18 TOPLUM NE YAPABİLİR?

"Fikir yaratıcılığı" ve "sanatsal yaratıcılık" arasındaki farkı ayırabilmek en temel ve önemli noktalardan bir tanesidir. Bu ayrım net bir şekilde yapılmadan ilerlemeye dair bir umut olmaz. Devlet ve eğitim kurumları "yaratıcılık" için zaten çok fazla şey yaptıklarını iddia edeceklerdir. Bu genellikle "sanatsal yaratıcılık" anlamında doğrudur ama fikir yaratıcılığı konusunda tamamen yanlıştır.

Sanatsal yaratıcılıkla ilgili çok şey yapmak, fikir yaratıcılığı ile ilgili hiçbir şey yapmamak anlamına gelmektedir. Şu an durum böyledir.

Fikir yaratıcılığının topluma katkı sağlayabileceği dört alan şunlardır:

- Eğitim
- Devlet
- İş
- Ev

YARATICILIK VE EĞİTİM

Burada dilin başarısızlığı nedeniyle oluşan çok gerçek bir problemle karşı karşıyayız; fikir yaratıcılığı ve sanatsal yaratı-

cılık arasındaki fark. Okullar yaratıcılığa dair birçok şey yaptıklarını iddia ediyor ama aslında bu yalnızca müzik, dans, şarkı, resim ve tiyatro eğitiminden ibaret. Fikir yaratıcılığına dair hiçbir şey yapmıyorlar.

Peki, neler yapılabilir?

Okul öncesi

Okul öncesinde ve ilkokulda, yaratıcılık için ideal vasıta resimdir. Çocuklar kelimelerle ifade edemeyeceklerini resimle ifade edebilirler. Çok küçük çocukların karmaşık negatif geri dönüşüm sistemleri çizdiklerine şahit oldum.

Bir resimde neler olduğunu görebilir ve bunun hakkında soru sorabilirsiniz: "Bu nasıl oluyor?" Böyle söyleyerek resmin bir bölümünü işaret edebilirsiniz.

Daha önce bahsettiğim gibi, bir keresinde, bir eğitim dergisi aracılığıyla beş yaş ve üstü çocuklara bir dizi tasarım görevi vermiştim. Sonuçlar iki kitapta toplandı: *Köpek Egzersiz Aleti* ve *Çocuklar Sorun Çözüyor.* Birinci kitap, köpeklere egzersiz yaptıran bir makinenin tasarımları ile dolu. İkinci kitapta, bir evi daha hızlı inşa etmek gibi çeşitli tasarım görevleri var.

Gençlerin tasarımlarında birçok kavram mevcuttur. Bazen bu kavramlar basit ve ham yollarla gösterilir.

Resim, küçük çocukları yaratıcı, yapıcı ve tasarım odaklı olmaya iten güçlü bir yoldur. Bu çizimlerin, bahçesinde hatmi çiçekleri olan bir ev ya da çiçekler vb. gibi sıradan "sanatsal" çizimler olmadığına dikkat edin. Bunlar bir süreç ya da eylemi gösteren işlevsel çizimlerdir.

Ayrıca çocuklar, dört yaşından sonra ancak algılayabilecekleri Altı şapka çerçevesini kullanmaya da teşvik edilebilir.

İlkokul

Benim düşünmemi farklı bir ders olarak öğretmenin çok güçlü etkileri vardır. Atkey Organizasyonu diğer her derste %30 ila %100'lük bir iyileşme olduğunu göstermiştir. Dü-

şünmenin ayrı bir ders olarak öğretilmesi ve adına da "düşünme" denilmesi çok önemlidir. Bunun nedeni akademik konularda başarılı olamayan çocukların genellikle düşünme konusunda çok başarılı olmalarıdır. Bu, onların kendilerine olan güvenlerini olağanüstü düzeyde artıracaktır. Ayrıca öğretmenlerini de şaşırtacaktır.

Öğretilen düşünme temel olarak CoRT dersleridir. Bunlar genel olarak algısal düşünme ve algıdaki değişimler üzerinedir. Bir miktar yaratıcılık da içermektedirler. Düşünmenin anahtar unsurlarından bir tanesi olan algı, diğer türlü müfredatta ihmal ediliyordu.

Daha önce bahsettiğim gibi, Venezuela'da bu düşünmeyi öğretmek tüm okullarda zorunlu. Avustralya, Kanada, Singapur ve Malezya da bunu kapsamlı olarak kullanıyor. Hindistan ve Çin'de de git gide daha fazla kullanılıyor. Amerika ve İngiltere'deki kullanım ise bölgesel ve okul müdürünün enerjisine bağlı olarak değişiyor. İtalya'daki Verona Üniversitesi'nde Michele de Bene tarafından yapılan araştırmalar ise doğrudan düşünmeyi öğretmenin oldukça güçlü etkileri olduğunu göstermektedir.

İlkokuldaki projeler aynı zamanda yapıcı, yaratıcı ve tasarım odaklı düşünmeyi de kapsayabilir. Gazete kâğıdı, makas ve yapıştırıcı kullanarak birçok proje hazırlamamız mümkündür. Bir keresinde, tek bir kâğıt parçasından yapabilecekleri en yüksek kuleyi yapmalarını istedim çocuklardan. Kulenin kendi başına durabilmesi ve sabit olması gerekiyordu. Birçok tasarım kavramı kullanıldı.

Ortaokul

Eğitimin genel tabiri bilgi ve analizdir; "yol haritası yaklaşımı".

Eğitimin bu yönü gerekli ve faydalıdır. Ama ihmal edilmiş olan yaratıcı, yapıcı ve tasarım yönleri de öyledir. Bazı bilgiye dayalı dersleri (tarih gibi) daha aza indirgemek ve bu zamanı düşünme becerilerine adamak kolay olmalıdır.

İlkokul için bahsettiğimiz resim projeleri ortaokulda da kullanılabilir.

CoRT düşünme dersleri aynı zamanda ortaokulda da yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Algıyı geliştirmek için araçlar ve çerçeveler sunmaktadır. Algı olmadan mantık, yararsızlığının yanı sıra tehlikelidir.

Hobiler faydalıdır ama yalnızca bazıları yaratıcı ve tasarım odaklı düşünmeyi teşvik etmektedir.

Başarı gençler için çok önemlidir. Aralarından birçoğu suça yöneliyor çünkü bu onların kısa vadede başarı hissini yakalayabilecekleri tek yer oluyor. Gençler için yapıcı başarı yakalayabilecekleri başka alanlar geliştirmeye ihtiyaç vardır.

Üniversite

İki sene önce, Bangkok'ta Dünya Üniversite Rektörleri Zirvesi'nde bir konuşma yapıyordum. Toplantıda yaklaşık 2000 tane üniversite rektörü vardı.

Onlara üniversitelerin modasının geçtiğini söyledim. Üniversitelerin esas amacı geçmişin bilgi ve bilgeliğini getirip, günümüz öğrencilerine erişilebilir kılmaktı. Dijital çağda, ihtiyaç olan tüm bilgiye üniversite olmadan da ulaşmanız mümkündür.

Dolayısıyla, üniversiteler aslında şu becerileri öğretmelidir:

- Bilgi becerileri ve ihtiyaç duyulan bilgiyi nasıl elde edip değerlendirileceği.
- Yaratıcı, tasarım odaklı, yapıcı ve algısal düşünme de dâhil düşünme becerileri (yalnızca analiz ve mantık değil).
- İnsan becerileri: insanlarla baş etme ve insanları yönetme.
- İşlevsel beceriler: projeler tasarlama ve yürütme.

Bu listeye eklenebilecek başka beceriler de vardır.

Üniversiteler topluma daha fazla dâhil olmalıdır; örneğin,

belirli konularda tartışmak üzere forumlar organize etmelidir. Ayrıca farklı sosyal meseleler için yaratıcı yaklaşımlar da organize edebilir.

Üniversitelerin artık "minik kapalı bilgi yuvası" olmaları yeterli değildir.

YARATICILIK VE HÜKÜMET

Daha önce de bahsettiğim gibi, demokrasi en iyi yönetim şekillerinden biri olarak değerlendirilmektedir ama bu onun iyi olduğu anlamına gelmez. Muhalif parlamento sistemi yaratıcı düşünme ve yeni fikirleri teşvik etmez. Yani, seçilmiş yeteneklerin yarısı boşa gider.

Kitaplarımın bir okuyucusu olan Morityus Başbakanı ile bir konuda tartıştık. Ben her pazartesi günü parlamentoda altı şapka yöntemini kullanmalarını istedim. Konuşmacı "Sarı Şapka Vakti" diye anons edecek ve üyeler yalnızca söyleyecek bir şeyleri varsa konuşacaklardı. Parti prensiplerinde diğer partilerce önerilecek bir fikre hiçbir olumlu yorum yapılmayacağından şüpheleniyorum.

İki partinin üyelerinden oluşan özel bir kurul olabilirdi. Bu kurul yalnızca olumlu olmak ve yeni fikirler sunmakla görevli olabilirdi. Bu kurul asla saldırgan olmazdı. Bu Yeni Fikirler Ulusal Kurulu potansiyel yeni fikirler için resmi bir sorgulama olacaktı.

Devletin Yeni Fikirler Bakanlığı olmalı ve farklı alanlarda yeni fikirlerin peşinden koşmalı. Yenilik için oluşturulacak bir Bakanlık doğru yönde atılan bir adımdır, ama nispeten biraz daha zayıftır. Bu yeni fikirleri beklemek ve bunları gerçekleştirmek arasındaki farktır.

Bilgi ve fikirler

Bilginin yeterli olduğuna dair inatçı bir inanç vardır. Devletlerin bilgi toplayan ve analiz eden düşünce kuruluşları vardır. Bunun yeni fikirler üreteceği varsayılmıştır. Ama bilgi

analizi yeterli değildir çünkü bilgi eski kavramlar aracılığıyla algılanmıştır. Biçimsel ve bilinçli bir çaba harcayarak yeni fikirler yaratmaya ihtiyaç vardır. Yeni fikirler yalnızca zamanla dönüşüm geçirmezler. Yaratılmaları gerekir.

Yaratıcılık ve Birleşmiş Milletler

Seneler önce, Birleşmiş Milletler'de Yaratıcı Düşünme Grubu kurmaya çalıştım. Birçok toplantı yaptık ve genel sekreter olmadan önce Kofi Annan da bunlardan bir tanesine katılmıştı.

Çatışma durumlarında ve diğer farklı yerlerde yeni fikirlere ihtiyaç duyulmasına dair bir takdir vardı. Aynı zamanda, farklı ülkelerin temsilcilerinin de yeni fikirler yaratmak için değil, o ülkelerin düşünmelerini temsil etmek için orada olduklarına dair bir his vardı. Yeni bir fikir, belli bir ülkenin politikasına ters düşebilirdi. Bir temsilci bile, kendi ülkesinin duruşunun tersine olan yeni bir fikir üretebilirdi.

Kısacası, Birleşmiş Milletler kendi düşünme şeklini yaratmak için değil, üye ülkelerin düşünme şeklini temsil etmek için oluşturulmuştu.

Fikir nereden gelir?

Yeni fikirler matematiksel gerekliliklerdir. Bilgi yeterli değildir.

Çatışma durumlarında yargı uygulamak yeterli değildir. "İleriye doğru bir yol tasarlamaya" gerçekten ihtiyaç vardır.

Fakirlik, yiyecek fiyatları ve AIDS gibi sorunlar üzerine bir miktar daha düşünme gerekebilir. Bu durum mevcut düşünmenin yetersiz olduğunu değil, yeni fikirlerin değerlendirilmesi gereken yeni olasılıklar açabileceğini gösterir. Peki, bu yeni fikirler nereden gelecekler?

Birleşmiş Milletler bunun gibi yeni fikirler öne sürmek için tasarlanmamıştır. Eğer bir ülke yeni bir fikir öne sürerse, o ülke politikasının bir devamı gibi varsayılır. Fikir kendi içinde harika olsa bile, kuşku ve küskünlükle karşılanacaktır.

Amerika birçok iyi fikir üretebilir ama bunlar çok hızlı bir şekilde Amerikan emperyalizminin bir ürünü olarak değerlendirilir.

Yeni fikirler ve yeni olasılıklar üreten, toplayan ve halka duyuran yansız, bağımsız bir kurula ihtiyaç vardır. Bunlar da halka açıldıklarında değerlendirilebilir. Görmezden gelinebilir ya da kullanılabilir. Mevcut düşünmeyi etkileyebilir. Her durumda, birkaç yeni fikrin olması hiç olmamasından daha iyidir.

YARATICILIK VE İŞ DÜNYASI

Bir şirkette yaratıcılığı artırmak için ne yapılabilir?

Ciddiye alın

Yaratıcılıkla ilgili en önemli şey onu ciddiye almaktır.

İlerlememizin yaratıcılığa bağlı olduğunu bildiğimiz halde neden yaratıcılığı ciddiye almıyoruz?

Bunun ilk nedeni yaratıcılığı anlamamamızdır. Bu hep bir gizem olmuştur. Sonuçlarını görüyoruz ama neden böyle olduğunu bilmiyoruz. Siz bu kitabı okuduktan sonra fikir yaratımının nasıl işlediğini biliyor olacaksınız.

İkinci neden de bununla ilgili ne yapabileceğimizi bilmiyor olmamızdır. Biz fikirlerin yalnızca zaman zaman oluştuğunu ve bunun için yapabilecek hiçbir şeyimiz olmadığını varsayıyoruz. Ayrıca başkalarından fikir ödünç alabilir, kopyalayabilir ya da çalabilirsiniz diye düşünüyorsunuz. Çoğu insan yaratıcılığı biçimsel ve yaratıcı bir şekilde kullanabileceklerini fark etmiyor. Oturup yeni fikirler üretebilirsiniz.

Şirketler finansı ciddiye alıyor. Hukuki konuları ciddiye alıyor. Araştırma konularını da ciddiye alıyor. Ama yaratıcılığı hiç ciddiye almıyor.

Aşağıda tartışıldığı üzere her şirkette bir CCO, yani Yaratıcı Kurul Başkanı *(Chief Creativity Officer)* ihtiyaç vardır. Bu resmi bir pozisyondur. Bu pozisyondaki kişi kıdemli olmalıdır, ama zamanı kalmayacak kadar da kıdemli olmamalıdır.

CCO'nun kendisinin yaratıcı olması gerekmemektedir ama yaratıcılığı takdir edebilen birisi olmalıdır. Eğer CCO yaratıcı birisiyse, başkalarının fikirlerini küçümseme tehlikesi vardır. CCO iyi bir "insancıl birey", iyi bir iletişime sahip enerjik birisi olmalıdır. CCO'nun Yaratıcılık Merkezi kurmak gibi diğer faaliyetleri aşağıda anlatılacaktır.

Ancak olay yalnızca yaratıcı kişileri bulmak ve bir araya getirmek değildir. Yaratıcılık herkesin öğrenebileceği bir beceridir. Eğitim sistemi bunu sunmadığı için başka resmi bir eğitime ihtiyaç vardır. Bir öğleden sonrasında 20.000 fikir üretmek yanal düşünme tekniğinin becerikli bir kullanımının sonucudur, yeteneğin değil.

Yaratıcılık yalnızca şirketlerin değil, başka kurumların da mevcut varlıkları ve potansiyellerini artırır. Bir şeylerin yalnızca olmasını beklemek yeterli değildir. Yaratıcılığı ciddiye almanız ve harekete geçmeniz gerekmektedir.

Tüm hükümetlerin Yeni Fikirler Bakanı ya da en azından Yenilik Bakanı olmalıdır. "Yenilik" kelimesi bir kurum için yeni bir fikri harekete geçirme anlamına gelmektedir. Yaratıcılık ise yeni bir fikrin üretilmesi anlamına gelir. Yeniliğin kendi değeri vardır ama yaratıcılıktan daha azdır.

Teşvik

Bu yöntem fazlasıyla kullanılır ama pek verimli değildir. İnsanları yaratıcı olmaya itmek, insanların yaratıcılığa verdiği "yapmacık saygı"nın bir parçasıdır çünkü insanlar başka ne yapacaklarını bilmiyorlardır.

Beklenti

Bu çok gereklidir ve güçlü bir etkisi vardır. Başkan ve diğerlerinin, herkesin yeni fikirler öne sürmesinin beklendiği konusunda net olmaları gerekir. Yöneticiler genel olarak oynamaları gerektikleri oyunu daha iyi fark ederler. Her zamanki oyun "devamlılık ve problem çözme" oyunudur. Bu yapman gerekeni yapıp, ortaya çıkan sorunları çözmek anla-

mına gelir. Yeni fikirler oyunun bir parçası olarak görülmez, hatta etraftaki herkes için bir güçlük ve can sıkıntısı olarak görünmektedir. Dolayısıyla, somut bir şekilde yeni fikirlerin de iş tanımına dâhil olduğunun belirtilmesi gerekmektedir.

Zaman ve toplantılar

Yaratıcılığın doğrudan odak noktası olduğu belirli toplantılar anlamına gelir. Toplantının konusu önceden duyurulur. Toplantıda yanal düşünme araçları kullanılır. Bunun gibi toplantılar sıklıkla yapılmalıdır, ama çok da sık olmamalıdır. Çok uzun sürmemelidir. Eğer toplantıların çok uzadığı düşünülürse, insanlar katılmamak için sebepler bulacaklardır. Doksan dakika haydi haydi yetecektir. Bireysel yaratıcı düşünme için de zaman harcanabilir. Üst düzey yöneticilerin saat 09:00 ila 09:30 arasını yaratıcı düşünmeye ayırdıkları bir banka var. Bu zaman diliminde hiçbir toplantı yapılmıyor. Sekreterler aramaları aktarmıyor. Gün içinde yapılan düşünmenin çoğu ivedilikle ilgilenilmesi gereken konularla ilgilidir. Bu yüzden, yeni düşünmeden faydalanabilecek önemli konular da bu düşünmeden yararlanamamaktadır. Dolayısıyla, özel olarak bunun için zaman ayırmak çok önemlidir. Bunun gibi yöntemlerde tutarlı ve sağlam olmak önemlidir yoksa uygulanmaz.

Yaratıcı Kurul Başkanı (CCO)

Fikir Kurulu Başkanı *(Chief Idea Officer)* terimini kullanmayız çünkü CIO zaten Bilişim Kurulu Başkanı *(Chief Information Officer)* tarafından alınmıştır. Yaratıcılığın bilgi, yasal konular, finans vb. gibi konuları ciddiye alınması gerekmektedir. CCO'nun kurumdaki üst düzey mevkilere erişimi olacak kadar kıdemli olması, ama bu işe zaman ayıramayacak kadar da üst düzey olmaması gerekir. CCO'nun iletişim, organizasyon ve insanları teşvik etme konusunda başarılı insancıl bir birey olması gerekir. Kendisinin özellikle yaratıcı olmasına gerek yoktur. Hatta bu kişinin fazla yaratıcı

olmaması daha iyi olabilir çünkü böylece başkalarının fikirlerine daha tarafsız bakabilir. CCO, eğitimleri organize eder (2. Bölümde anlatılan), Yaratıcı Başarı Listesi'ni düzenler ve Yaratıcılık Merkezi'ni kurabilir.

Yaratıcılık Merkezi

İnsanlar, eğer hiç kimse fikirlerini dinlemeyecekse, fikir üretme konusunda motive değillerdir. Çevrenizdeki insanlar ve sizin üsleriniz çoğunlukla üzerine bir şey yapmalarını gerektiren yeni bir fikrin yaratacağı aksaklığı hoş karşılamazlar. Yaratıcılık Merkezi yeni fikirlerin bir forum aracılığıyla dinlendiği yerdir. Bu merkez aynı zamanda CCO'nun faaliyetleri için organizasyon noktasıdır.

David Tanner, Toronto'da seneler önce verdiğim bir seminere gelmişti. Üst yönetime birkaç seminer vermek için DuPont'a davet etti beni. Sonra da CCO oldu. Orada bir Yaratıcılık Merkezi kurdu. Ayrıca birbirleriyle iletişim kurabilen yaratıcı insanlar ağı oluşturdu. Bu alanda yaptığı başka bir sürü pratik yenilik de oldu. Şimdi, yaratıcılığı organize etme deneyimi sayesinde büyük kurumlarda danışman olarak çalışıyor ve bu deneyimle ilgili birçok kitap da yazdı.

Yayım

Her ne kadar yaratıcı insanların çoğu bunu kabul etmese de, yaratıcı insanlar diğer insanların kendi fikirlerini bilmelerini isterler. Fikir hayata geçirilemeyecek bile olsa, bu fikrin duyurulmasını isterler. Bu anlaşılır bir şeydir. Bu yüzden de bir kurumda fikirleri gözle görülür yapabilmek önemlidir. Bu, özel bir "yaratıcı haber bülteni" olabilir ya da başka bir haber bülteninin bir parçası olabilir. Yaratıcı kişi için daha motive edici bir şey yoktur.

Sosyal ağlar

Yukarıda da bahsettiğim gibi, yaratıcı bir şekilde motive olan kişileri bir sosyal ağ üzerinden bir araya getirmek önem-

lidir (DuPont'ta David Tanner'ın yaptığı gibi). Aralarında fikir değiş tokuşu yapabilir, toplantılar düzenleyebilir, görevler belirleyebilir ve birbirlerine yardımcı olabilirler. Coşkulu insanlardan oluşan bir sosyal ağın tehlikesi, diğerlerinin dışlanmış hissetmesi ya da yaratıcılığın onlara göre değil de yalnızca bu ağdaki özel insanlara göre olduğunu düşünmesi ihtimalidir. Dolayısıyla, bu ağların fazla sıkı bir şekilde yapılandırılmaması gerekir.

Departman

Eğer yaratıcılık bu kadar önemliyse, gerekli bütün yaratıcı düşünmeyi yapacak ve yaratıcı bir şekilde motive olan insanlardan oluşan özel bir departman oluşturmak mantıklı görünebilir. Bu, araştırma departmanlarına benzer. Buradaki gerçek tehlike, sosyal ağlarda olduğu gibi, diğer insanların dışlanmış hissetme ya da yaratıcılığın yalnızca bu departmandaki insanlar için olduğunu düşünmesi ihtimalidir. Fikirlere her yerde ve herkes tarafından ihtiyaç duyulduğu için bu gerçek bir tehlikedir. Büyük ihtimalle büyük şirketlerde bunun gibi özel bir departman olmasındansa, bir departmanın organizasyon işlevlerini yerine getirebilecek ama ucu açık olup, küçük bir insan grubuyla sınırlı olmayan güçlü bir Yaratıcılık Merkezi tercih edilebilir.

Kutlama

Yeni fikirler kutlanmalıdır. Bu daha önce bahsettiğim yayımı da içerir ama aynı zamanda yeni fikirler için Yaratıcılık Madalyası ya da başka bir ödül gibi özel takdir jestleri de içermelidir. Bu gibi kutlamalar yeni fikirleri sunan insanları yalnızca motive etmez, aynı zamanda yeni fikirlerin beklendiğini ve takdir edildiğini de gösterir. Bu, genelde yapıldığı gibi, birini yeni bir fikri dinlemeye ikna etmeye çalışmaktan çok farklıdır.

Eğitim

Çoğu şirket kendi çalışanlarını resmi bir yanal düşünme eğitimine gönderir (DuPont, IBM, Prudential, Siemens vb.). Birçoğunun bu eğitimi içeride sürdürebileceği eğitmenleri var artık.

Motivasyon

Benim deneyimime göre, yaratıcılık konusundaki ilgi genel olarak yaratıcılığın gerekli olduğunu bilen CEO tarafından yönlendirilir. Bu da kurumdaki ruh halini ve motivasyonu belirler. Beklenti çok önemlidir. Eğer insanlar fikir sahibi olmalarının beklendiğini bilirlerse, fikir sahibi olurlar. Eğer işlerinin "devamlılık ve problem çözmek" olduğunu düşünürlerse, yeni fikirleri gereksiz bir can sıkıntısı olarak görürler.

Bir banka her ay çalışanlarından yalnızca birkaç öneri aldığını söylemişti. Yanal düşünme üzerine eğitim aldıktan sonra, her ay 600'den fazla yeni fikir geliyordu.

Motivasyon ve beceri birlikte gider ve birbirlerinden beslenir. Yaratıcılıkta başarı, motivasyonu artırır; o da beceriyi artırır.

YARATICILIK VE EV

Gençler sıklıkla okulda öğrendikleri düşünme derslerini eve getirirler. Bunlar Altı Şapkalı Düşünme yöntemi ya da CoRT algısal araçları olabilir. Bu araçları ailelerine anlatırlar; dolayısıyla, onlar da kullanmaya başlarlar.

Okul öncesi yaş için bahsettiğim fikirler evde de işe yarayacaktır. Bunlar, çizim görevleri oluşturmak ve sonucu birlikte tartışmak olabilir.

Ebeveynler çocukları için düşünme oyunları oluşturup, bunları çocukları ile oynayabilirler. Örneğin bir ebeveyn, "Bütün arabaların sarıya boyanması gerektiğini düşünelim.

Bununla ilgili bir AEİ yap," diyebilir. AEİ; Artı, Eksi ve İlginç anlamına gelen bir CoRT aracıdır.

Ebeveynler haftanın bir akşamını "düşünme akşamı" ilan edebilirler. Arkadaşlar ve komşu çocuklar da davet edilebilir. Gençler düşünmeyi çok seviyorlar; çünkü bir fikir, bir başarı anlamına geliyor.

Tartışmalarda, hatta kavgalarda, altı şapka çerçevesi durumu daha iyi değerlendirmek için kullanılabilir.

Daha büyük çocuklar için belli yaratıcı görevler oluşturulabilir ve yanal düşünme araçları kullanılarak yeni fikirler üretilebilir.

Gelecekte, "Aile Düşünme Seansları"na dair daha fazla şey yazmalıyım. Okul düşünmeyi öğretmiyorsa, o zaman bunu evde yapabilirsiniz. Okul düşünmeyi öğretiyorsa, yine de evde öğretmeye devam edebilirsiniz. Düşünme bir hayat becerisidir.

19 DEĞERLER

Düşünmenin amacı, değerlerimizden keyif almamız ve onları ortaya koymamızdır.

Değerler olmadan yapılan düşünme anlamsızdır ve hiçbir şey başarmaz.

Düşünme olmadan değerler, eziyet ve diğer her türlü iğrençlikten sorumludur. Eğer birisinin değerleri farklıysa, o zaman o insan yanlıştır.

Her ne kadar değerler düşünme için önemli olsalar da, bu değerlere dikkatimizi çok az verdik. Herkesin kendisi için değerli olan değeri tanıyacağını varsaydık.

HAKİKAT

Düşünme konusunda, hakikatin her zaman değerlerden daha önemli olduğunu varsaydık. Bu yine ortaçağdaki Kilise'nin etkisiydi. Hakikat her şeydi. Ve "doğru yolu" takip ettiğinizde, değerler de uyumlu bir hale gelirdi.

Keşif hakikat için ne ise, tasarım da değerler için odur. Tasarımın amacı istediğimiz değerleri ortaya çıkarmaktır.

Gerçek çok önemlidir ama değerler de öyledir. Gerçek tek başına yeterli değildir.

Nasıl ki bilimsel bir keşif pratik uygulamaya dönüşmek

zorunda ise (tıpta ya da ticari dünyada) gerçek de değere dönüşmek zorundadır.

BELİRSİZ

Değerlere karşı belirsiz bir yaklaşımımız var. Ne istediğimizi ya da neye değer verdiğimizi bildiğimizi sanıyoruz ve ne istemediğimizi biliyoruz.

Gökyüzünde bir kuş sürüsü uçuyor. Birisi yukarı bakıyor ve diyor ki: "Bugün çok fazla kuş var."

Başka birisi bakıyor: "Şuradaki kazları görüyor musun? Orada kerkenezler de var. Saksağan da olabilir."

Birinci kişi yalnızca kuşları görüyor fakat ikinci kişi farklı kuşları ayırt etmeyi öğrenmiş. Aynı şekilde, bizler için de farklı değerleri belirli bir yolla tanımak mümkündür.

Değerleri tanımayı öğrendiğimizde, onları arayabiliriz de. Bir değeri diğerinden ayırmak için bir çerçeveye ihtiyacımız vardır.

ALTI DEĞER MADALYASI

Altı Değer Madalyası *(The Six Value Medals)* adlı kitabımda, bir değeri diğerinden ayırt etmeye yarayan bir çerçeve sundum. Bu kitapta da daha önce bahsetmiştik ama o kadar önemli ki tekrar etmeye değer.

Kitapta, değer taraması yapmak için yöntemler bulunmaktadır. Bu, değerlerin görsel bir gösterimidir. Farklı insanların değer taramaları kıyaslanabilir. Farklı oldukları noktalar çok bariz değildir. Tartışılabilir. Bu süre, değerlerle ilgili yapılan belirsiz tartışmalara göre çok daha iyidir.

Altın Madalya: Bunlar insani değerlerdir. Doğrudan insanlar için önemli değerlerdir. Övgü, başarı, gurur ve önemli hissetme gibi değerler olabilir. Ayrıca utanç ve görmezden

gelinme gibi negatif değerler de olabilir. Değer madalyaları hem pozitif hem de negatif değerleri kapsar.

Gümüş Madalya: Bunlar organizasyonel değerlerdir. Bir şirket için kâr, pazar payı ya da marka imajı olabilir. Politik bir organizasyon için halkın algısı ya da oyları olabilir. Bir aile ünitesi için işbirliği, huzur ve dürüstlük olabilir.

Çelik Madalya: Bunlar kalite değerleridir. Çeliğin güç ve dayanıklılık gibi belirli nitelikleri vardır. Kalite değerleri genel olarak Çelik Madalya altında gelmektedir. Bir maddenin doğası ya da yöntemi, onun amacını belirler. Olması gereken şey mi? Yapması gereken şeyi yapıyor mu?

Cam Madalya: Cam basit ama çok yönlü bir maddedir. Yaratıcılık kullanarak camdan birçok şey elde edebilirsiniz. Bu yüzden de Cam Madalya, yenilikçilik ve yaratıcılıkla ilgilidir. Bu madalya yeni fikirlere ve önerilere bakar. Bir fikrin bazen yeni olmaktan başka bir değeri olmayabilir. Cam Madalya yaratıcı çabayı aramamıza ve takdir etmemize izin verir.

Tahta Madalya: Bu madalya ekoloji ve çevre ile ilgilidir. Yalnızca doğa ile sınırlı değildir. Eğer küçük bir kasabadaki en büyük işe alım gücü bir fabrikaya aitse, o zaman politika değişikliklerinin bu kasabadaki etkisi büyüktür. İşte bu ekolojidir.

Pirinç Madalya: Bu madalya "algılanan değerler" ile ilgilidir. Çok önemli olmasına rağmen, genel olarak ihmal edilmiştir. Bir karar nasıl algılanacak? Değerli bir şey yaptığınızda, bu, diğerleri tarafından kötü bir şekilde algılanabilir. Ya da pek de iyi olmayan bir şey yaptığınızda, olumlu bir algı yaratabilirsiniz. Pirinç altına benzer ama altın değildir. Aynı şekilde, algılanan değerlerin doğrudan değerlendirilmesi ge-

rekir. Değerli bir şey yaptığınızda, bunun olumlu algılanacağını varsaymanız yeterli değildir.

ARAMA, TANIMA VE DEĞERLENDİRME

Farklı değerleri ayırt etmek için bir yol bulduktan sonra, bir durum içerisindeki değişik değerleri arayabiliriz. Bir miktar değişim önerilir. Her değer madalyası altındaki etkiler neler olurdu? Her değer madalyasının çerçevesi altında değişimin yarattığı sonuçlara bakabiliriz. Pozitif değerler neler olabilir? Negatif değerler neler olabilir?

Herhangi bir durumu değerlendirirken, farklı değerleri seçip değerlendirebiliriz (kitapta, değerlere güç verecek bir yöntem de sunulmuştur). Bu, kuş sürüsündeki farklı kuşları seçmeyi öğrenmiş bir kişiye benzer.

Bir değer tipini bariz bir şekilde gördüğümüzde, onun gücünü ve önemini değerlendirebiliriz. Eğer değerler birbirlerine karışmışlarsa, bu durum çok olası değildir ve kuş sürüsü gibi belirsiz bir şekilde görülür.

NEDEN ALTI?

Neden Altı Değer Madalyası ve Altı Şapkalı Düşünme var?

Psikolojiden bildiğimiz üzere, beyin aynı anda en fazla yedi şeyi algılayabilir. Eğer bundan daha fazla şey varsa, beyin bunları bölmeye başlar. Yani, algının bakış açısından baktığımızda kullanabileceğimiz en fazla kategori sayısı yedi olacaktı.

Ben altı kullanmayı tercih ediyorum. Böylece bir kategoriye daha ihtiyacımız olduğunu düşünürsek, kullanılmamış bir kategori kalmış oluyor. Ama şimdiye kadar böyle bir ihtiyaçla karşılaşmamıştık.

20 DÜŞÜNME HAKKI

Bildiğim kadarıyla -hatalı olabilirim- "düşünme hakkı" Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde yazılı değildir.

Bunun için birkaç farklı açıklama yapılabilir. Belirli bir yürüme, konuşma, yemek yeme ve nefes alma hakkı yoktur. Dolayısıyla, düşünmenin de doğal bir eylem olduğu varsayılarak, bununla ilgili belirli bir hak yayınlanması gerekmediği düşünülmüştür. Bu büyük bir hatadır. İlkel ve hayvansal bir seviyede doğal düşünme vardır, ama bu çok sade ve hamdır. Genellikle durumları tanıma ve doğru rutinleri uygulamadan oluşmaktadır.

Başka bir olası açıklama ise düşünmenin "eğitim" başlığı altında doğal olarak geldiğinin zannedilmesidir. Bu da başka bir hatadır. Eğitimde öğretilen düşünme, en iyi haliyle yargı, analiz ve münazara üzerinedir. Bu düşünmenin küçük bir bölümüdür. Tabii ki düşünmenin ayrı bir şekilde öğretildiği bazı okullar ve hatta ülkeler vardır ama bunlar sayıca azdır.

TALİMAT

Tenis oynama ya da piyano çalma hakkınız olabilir, ama birisi size bunları nasıl yapacağınızı öğretmediği sürece bu

hak anlamsızdır. Herkes çocuklara okuma yazmanın öğretilmesi gerektiğini bilir. Yalnızca "Okuma ve yazma hakkın var, hadi şimdi başla!" demek asla yeterli olmaz.

Tabii ki, eğer "düşünme için talimatlar" verilirse; totaliter rejimler, o rejimin kurallarına göre nasıl düşünebileceklerini gençlere öğretecektir. Bu teşvik edilmemelidir. Yine de başlangıçtan beri tüm dinlerin yapmış olduğu da budur.

Düşünmeyi doğal bir yöntemle öğretmek, matematik öğretmekten daha zor değildir. Dünyada farklı politik rejimler altıda olup, benim düşünmemi mutlu bir şekilde öğreten birçok okul vardır. Bu Hıristiyan, Müslüman, Budist ülkelerde ve eski günlerdeki komünist ülkelerde de böyleydi. Düşünme, matematik gibi bir beceridir ve politik değildir.

DÜŞÜNME İZNİ

İrlanda Cumhuriyeti'nden Jim O'Sullivan, benim düşünmemi bir elektronik şirketindeki çalışanlarına öğretmeye karar verdi. O kadar fazla para tasarruf etmişlerdi ki onlara daha fazla maaş ödeyebilirdi. Bir noktada bazı çalışanlar yeni bir bilgisayar klavyesi tasarlayıp, akabinde 5 milyon dolar yatırım yaptılar; büyük bir satış başarısı kazandılar.

Başka bir yerde tekstil şirketi yöneten Arjantinlinin hikâyesini anlatmıştım. Çalışanlarına "düşünme için izin" ve nasıl yapacaklarına dair talimat vermişti. O sıralar şirket, en yakın rakibinin yarısı büyüklüğündeydi. Bugün, yani birkaç yol sonra, şirket o rakipten on kat daha büyük.

Çalışanların düşünmesine izin verildiğinde ve birkaç basit talimat sunulduğunda ortaya çıkan büyük bir insan kaynağı potansiyeli var.

SAÇMA

Düşünmenin doğal olduğuna ve talimatlara ihtiyaç duymadığına inanmak saçma ve geri kafalı bir tutumdur.

Normal eğitimin yeterli düşünme öğrettiğine inanmak da saçma ve geri kafalı bir tutumdur.

Bilinçli bir şekilde ve ayrı bir ders olarak düşünmeyi öğretmeye (okullarda ve üniversitelerde) büyük bir ihtiyaç vardır. Düşünmenin yalnızca mantık ve tartışma tarafı değil, tamamı anlamına gelir bu. Yargı, düşünmenin temel bir parçasıdır; tıpkı motorlu bir aracın sol arka tekerleği gibi ama tek başına yeterli değildir: harika ama yeterli değildir!

Nasıl oldu da bunun farkına varamadan bu kadar ilerledik?

SONSÖZ

Burada bir kez daha tekrar etmek istiyorum ki mevcut düşünme sistemimizle bir kavgam yok. Hepsi mükemmel ve iyi bir şekilde çalışıyor.

"Harika ama yeterli değil" bu kitabın teması haline geldi.

Mevcut düşünme yöntemlerimizi ek düşünme yazılımıyla desteklememiz gerekiyor.

Tartışma yetersiz kaldığında ya da uygun olmadığında, bir konuyu araştırmak için yönteme ihtiyacımız vardır: Altı Şapkalı Düşünme yöntemi.

Algısal düşünmeye çok daha fazla önem vermeliyiz: CoRT ve DYDA programları.

Değerlere daha doğrudan bakmalıyız: Altı Değer Madalyası programı.

Benim Altı Ayakkabılı Uygulama isimli, farklı tip eylemleri belirlemek üzerine yazılmış bir kitabım var. O yüzden, bu yöntemi bu kitaba dâhil etmedim.

Ayrıca Septin isimli yeni bir yöntem daha var.

Tüm bunlar, mevcut düşünme yazılımı tarafından kapsanmayan alanlar için ek bir yazılım sunuyor.

Nasıl ki bilgisayarlar için yazılım bir amaç uğruna tasarlanıyorsa, bu yöntemler de aynı şekilde tasarlanmıştır.

Hakikati, mantıkla aramamız bize yeni fikirler sunmayacaktır.

Mevcut düşünmemiz yeteri derecede iyi değildir. Çevre ve sorunlu alanlar için haklı bir şekilde endişelenirken, hepsinden önemli olan kendi düşünmemizle ilgili kendimizden olması gerekenden fazla memnunuz.

DE BONO DÜŞÜNME SİSTEMLERİ

De Bono Düşünme Sistemlerinden akredite olmuş, dünya çapında 1000'den fazla eğitmenden oluşan sosyal ağımız bulunmaktadır. Şirketlere benim düşünmemi anlatma konusunda dikkate değer ölçüde deneyimleri vardır. Dünya çapında binlerce kişi bu şekilde eğitildi. Siz de kendi ülkenizde bulunan bayii ile iletişime geçmek için lütfen şu adrese bakın: www.debonothinkingsystems.com

Benimle seminerler ya da konuşmalarla ilgili doğrudan iletişime geçmek isterseniz, en iyi yöntem asistanıma e-posta göndermektir: paddyhills@hotmail.com

Ayrıca, düşünme gibi önemli bir konuyla samimi bir şekilde ilgilenen bireyler için bir kulüp kuruyorum. Bu yeni kulübe şu web sitesinden erişebilirsiniz: www.debonosociety.com

De Bono Düşünme Sitemi sosyal ağı şu konularda eğitim sunabilir: Yanal düşünme, Altı Şapkalı Düşünme, Altı Değer Madalyası, Sadelik, Kolaylaştırma, DYDA (Dikkat Yönlendirici Düşünme Araçları).

Okullarda kullanılan düşünme müfredatı konusunda bilgi almak için benimle doğrudan iletişime geçebilirsiniz: edwdebono@msn.com

Okullarda düşünmeyi bir konu olarak öğretmekle ilgili bilgi almak için lütfen Denise Inwood'la iletişime geçin: www.blueskyskills.co.uk

EDWARD DE BONO VAKFI

Edward de Bono Vakfı, Eğitim ve Yönetim konusunda yapıcı düşünmeyi öğretmekle ilgilidir. Daha detaylı bilgi için iletişim adresleri:

Edward de Bono Vakfı
Posta Kodu 2397
Dunshaughlin Business Park
Dunshaughlin
Co Meath
İrlanda

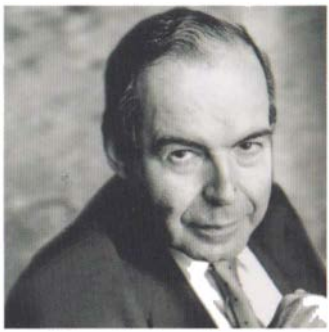
Tel: +353 1 8250466
Faks: +353 1 8250467

E-posta: debono@iol.ie

Website: www.edwarddebonofoundation.com

Faydalı Linkler:

www.debonothinkingsystems.com
www.edwdebono.com



19 Mayıs 1933 tarihinde Malta'da doğan Edward de Bono, Malta Üniversitesi'nde tıp eğitimi almış ve Cambridge'de doktora yapmıştır. De Bono evli ve iki çocuk babasıdır.