

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

GENIALNY UMYŚL. JAK MYŚLEĆ I DZIAŁAĆ KREATYWNIE

Autor: Tim Hurson

Tłumaczenie: Małgorzata Romecka

ISBN: 978-83-246-1746-3

Tytuł oryginału: [Think Better: An Innovator's Guide to Productive Thinking](#)

Format: 158x235, stron: 280



Myśl, działaj, zmieniaj rzeczywistość

- Naucz się myśleć i żyć kreatywnie
- Eksploruj tkwiący w Tobie potencjał
- Bądź gejerem zaskakujących i celnych pomysłów
- Spraw, by Twoje życie stało się ciekawsze, pełniejsze i bogatsze

Tylko myślący przeżywa swe życie, u bezmyślnego przechodzi ono obok.

Marie von Ebner-Eschenbach

Myślenie abstrakcyjne to bezcenna umiejętność, dzięki której nasz gatunek mógł tak spektakularnie ewoluować... Myślenie kreatywne pozwala pójść krok dalej w indywidualnym rozwoju Twojego mózgu. Kreatywność to modne słowo, odmieniane przez wszystkie przypadki, słowo-klucz do lepszej pracy, dużych pieniędzy, pełniejszego życia. Niewiele osób wie, że kreatywność nie jest wrodzoną cechą. Twórczego myślenia można się nauczyć, tak jak uczymy się pisania i czytania.

Stworzony przez autora książki Model Produktywnego Myślenia thinkx powstał jako efekt wieloletnich badań nad zjawiskiem kreatywności i metodami poprawiania sprawności umysłu, stosowanymi między innymi przez NASA. Trzymasz w ręku podręcznik produktywnego myślenia, który pozwoli Ci w sposób zdyscyplinowany i powtarzalny generować większą liczbę lepszych pomysłów w krótszym czasie. Na końcu książki znajduje się słowniczek z terminologią produktywnego myślenia i kluczowymi narzędziami, a także przykład zastosowania Modelu Produktywnego Myślenia w praktyce.

Niesamowicie uporządkowana i odkrywczą... Skarb pełen niezwykłych pomysłów dla każdego, kto pragnie ulepszyć samego siebie i przyczynić się do sukcesu swojej firmy.

dr Andy Boynton,

Carroll School of Management, Boston College, autor Virtuoso Teams

Wspaniała, prowokująca lektura i najlepsza książka traktująca o kreatywności, jaką czytałem od trzydziestu lat. Kup, przeczytaj i zmień swoje życie.

dr Arthur B. VanGundy,

Professor of Communication, Uniwersytet Oklahomy, autor Getting to Innovation

Praktyczny przewodnik po produktywnym myśleniu. Każdy powinien go mieć. Przeczytaj i zacznij wykorzystywać siłę oraz kreatywność swojego umysłu.

Glenn Bishop,

Director of Engineering, Yahoo! Europe

Spis treści

	Wstęp	9
	Podziękowania	15
Część I	Produktywne myślenie w kontekście	
Rozdział 1.	Po co nam umiejętność lepszego myślenia?	21
Rozdział 2.	Małpi umysł, krokodyli mózdzek i uwięź słonia	35
Część II	Produktywne myślenie w pigułce	
Rozdział 3.	Kaizen kontra Tenkaizen	53
Rozdział 4.	Bądź dociekliwy	71
Rozdział 5.	Cud trzech trzecich	85
Część III	Produktywne myślenie w teorii	
Rozdział 6.	Założenia produktywnego myślenia	103
Rozdział 7.	Krok pierwszy: Co się dzieje?	117
Rozdział 8.	Krok drugi: Czym jest sukces?	139
Rozdział 9.	Krok trzeci: O co chodzi?	155
Rozdział 10.	Krok czwarty: Generowanie odpowiedzi	171
Rozdział 11.	Krok piąty: Kształtowanie rozwiązań	187
Rozdział 12.	Krok szósty: Dobieranie zasobów	203
Część IV	Produktywne myślenie w praktyce	
Rozdział 13.	Powrót produktywnego myślenia	221
Rozdział 14.	Trening kontra kształcenie	239
	Dodatek	247
	Słowniczek pojęć	263
	Bibliografia	271
	O autorze	275

R O Z D Z I A Ł

3

Kaizen kontra Tenkaizen

„Dobre jest wrogiem lepszego”

— Jim Collins

Odtwórcze i produktywne myślenie

Odtwórcze myślenie jest sposobem na określenie tego, co jest znane; jego celem jest efektywność. Produktywne myślenie jest sposobem na generowanie czegoś nowego; pozwala na dostrzeganie nowych możliwości.

Kiedy byłeś dzieckiem, być może miałeś *thaumatrope*. *Thaumatrope* to nie dziecięca choroba, lecz zabawka spopularyzowana w wiktoriańskiej Anglii. Składała się z dysku wielkości małego, papierowego talerzyka, z rysunkami po obu stronach. Dysk był z reguły umieszczony na sznurku lub na kołku, dzięki którym można było go obracać, wprawiając go w bardzo szybki ruch. Obrazki po obu stronach dysku były różne, lecz składały się na kompletny, tematyczny zbiór, a gdy poruszano dyskiem odpowiednio szybko, zlewały się w jeden obraz. Najpopularniejszy wiktoriański *thaumatrope* pokazywał ptaszka na jednej stronie dysku i pustą klatkę na drugiej. Kręcąc dyskiem, można było zobaczyć ptaszka w klatce. To bardzo prosty, ale fascynujący efekt. Mimo że nie istnieje obrazek ptaszka w klatce, możesz go zobaczyć. Widzisz obraz czegoś, co tak naprawdę nie istnieje.

Chociaż naukowcy ciągle zastanawiają się, jak działa ta zabawka¹, stwierdzono, że ten prosty efekt wizualny jest wynikiem procesów neurofizycznych zachodzących w mózgu. Podobnie widzimy ruch, gdy narysujemy szereg następujących po sobie obrazków. Szybkie przewracane stron, z częstotliwością 24 obrazków na sekundę, niczym zmiana klatek filmu pozwala zobaczyć ruch. Ten dziwny, ale przydatny fenomen również wpłynął na rozwój szkoły psychologii, a nowo powstały nurt badawczy zmienił nasz sposób postrzegania świata.

¹ Zjawisko to tłumaczono jako wrażenie powidoku lub też jako efekt phi, ale ostatnie badania wskazują, że efekt wizualny powstaje na skutek fal świetlnych odbijających się od dwóch różnych stron zabawki, które dochodząc na zmianę do oczu, sprawiają wrażenie ruchu obrazka w świecie rzeczywistym. Patrz Joseph Anderson and Barbara Anderson, *The Myth of Persistence of Vision Revisited*, „Journal of Film and Video” 1993, nr 45 (1), s. 3 – 12. Wyjaśnienie efektu phi możesz znaleźć w książce Lloyda Kaufmana, *Sight and Mind: An Introduction to Visual Perception*, Oxford University Press, New York 1974, s. 368.

W 1910 roku młody naukowiec Max Wertheimer podróżował pociągiem z Wiednia do Frankfurtu. Wertheimer był studentem psychologii i zajmował się teorią percepcji, która rozwijana była przez jego następców i której nadano nazwę Gestalt. Według tej teorii ludzie mają tendencję do postrzegania poszczególnych części jakiegoś układu jako całości. Gdy się rozmarzył i zagapił na wnętrze wagonu, zauważył, że odbicie w oknie pociągu tworzyło iskrzący się obraz na siedzeniu naprzeciwko niego. Dwa różne promienie światła naprzemiennie pojawiały się i znikwały. Ale w niektórych momentach błyski sprawiały wrażenie, że łączą się w jeden — iluzja polegała na tym, że dwa odrębne błyski łączyły się w jedną całość. Odkrycie Wertheimera było fascynującym odzwierciedleniem podstaw koncepcji Gestalt — to, co widzimy, nie jest prostą sumą poszczególnych czynników stymulujących nasze zmysły, lecz czymś innym — w pewien sposób oddziałujemy na bodźce, tak jak one na nas.

W ciągu kilku kolejnych lat Wertheimer i jego koledzy Wolfgang Köhler i Kurt Koffka opracowali zarys teorii, znanej później jako teoria Gestalt², której główne zasady zostały wykorzystane w psychoterapii, filozofii, etyce, a nawet teoriach politycznych. Koncepcja Wertheimera dotycząca nowych sposobów myślenia i rozwiązywania problemów została opublikowana w wydanej już po jego śmierci książce *Productive Thinking*. Koncepcja ta po części powstała dzięki jego rozmowom z Albertem Einsteinem o teorii względności. Kluczowe założenie Wertheimera mówi, że aby myśleć efektywnie, należy postrzegać problem jako całość, a nie jako prostą sumę poszczególnych części. Wertheimer twierdził, że rozwiązywanie problemów można ująć dwojako: jako wynik odtwórczego myślenia, czyli wykorzystywania wiedzy w procesie rozwiązywania problemów, albo też jako wynik kreatywnego myślenia, czyli rozwiązywania problemów przez dostrzeganie nowych możliwości³.

W niniejszej książce zostały zebrane teorie takich pionierów z dziedziny produktywnego myślenia, jak: Wertheimer, Guilford, Torrance, Parnes,

² Jako o ciekawostce warto wspomnieć, iż mimo starań Wertheimera jego eksperymenty nie były niczym oryginalnym. Zanim Wertheimer ukończył swoje eksperymenty, przemysł filmowy już się rozwijał. Georges Méliès w 1902 roku wyprodukował *Podróż na księżyc*, Edwin S. Porter w 1903 nakręcił *Napad na ekspres*, a film *Narodziny narodu*. *Nietolerancja* D.W. Griffitha powstał niecałe cztery lata później.

³ Robert Stenberg, *Psychologia poznawcza*, WSiP, Warszawa 2001.

Osborn⁴ i wielu innych. Mam nadzieję, że przedstawienie teorii produktywnego myślenia za pomocą prostych, praktycznych i bezpośrednich modeli, które można zaobserwować lub zastosować w życiu osobistym czy też zawodowym, pomoże Czytelnikowi myśleć lepiej, pracować lepiej, a ostatecznie działać lepiej w każdym aspekcie życia.

Odtwórcze myślenie

Odtwórcze myślenie jest głównie kwestią powtarzania przeszłości: to robienie tego, co zrobiłeś wcześniej, i myślenie tak, jak myślałeś, kiedy to zdarzenie miało miejsce. Możesz sobie wyobrazić odtwórcze myślenie jako ciągłość. Po jednej stronie znajduje się bezmyślne powtarzanie, pośrodku mamy świadomą systematyczność, a na drugim końcu nieustanną poprawę lub myślenie w duchu *kaizen*.

Zacznijmy od najbardziej oczywistych form odtwórczego myślenia, czyli formy reakcyjnego myślenia typu „krokodyli umysł” lub bezmyślnej „uwięzi słonia”, w których to dany bodziec wywołuje konkretne, przewidywalne reakcje. Sposób, w jaki myjesz zęby każdego ranka, poczawszy od odkręcenia tubki z pastą do zębów, a skończywszy na ruchu szczoteczki — wszystkie te czynności są odzwierciedleniem najprostszej formy odtwórczego myślenia, gdyż wykonywane są automatycznie, bez zastanowienia.

Takie wzorce działania nie dotyczą wyłącznie osobistych nawyków. Wzorce postępowania mogą być przekazane nieświadomie przez drugą osobę, która ma na nas duży wpływ. Ellen Langer w książce *Mindfulness* opisuje, jak nauczyła się od swojej matki sposobu przygotowywania pieczeni. Jako mała dziewczynka przyglądała się, jak mama odcina kawałek mięsa z jednej strony, zanim położyła je w brytfannie. Jako dorosła kobieta wykonywała dokładnie

⁴ J.P. Guilford, amerykański psycholog, który stworzył serię testów psychometrycznych. Był pierwszym naukowcem, który rozróżnił myślenie zbieżne od rozbieżnego. E. Paul Torrance był amerykańskim psychologiem, znanym dzięki pionierskim badaniom nad kreatywnością. Torrance stworzył miarę twórczych zdolności oraz wynalazł Testy Twórczego Myślenia Torrance’a. Alex Osborn był dyrektorem do spraw reklamy i opracował koncepcję burzy mózgów. Razem z Sidem Parnesem stworzył Schemat *Osborna-Parnesa* rozwiązania problemu, na którym oparty jest Model Produktywnego Myślenia.

te same czynności aż do dnia, kiedy zaczęła się zastanawiać, jaki jest sens w odcinaniu końcówki pieczeni. Zapytała swoją matkę, a ta odrzekła, że nie ma pojęcia, gdyż nauczyła się tego od swojej matki. Langer zapytała więc o to swoją babcię, która wyjaśniła, że gdy była młodą mężatką, jedyna brytfanka, którą wtedy posiadała, była za mała na zwykłą pieczeń, musiała więc odcinać końcówkę mięsa, aby zmieściło się w formie. Oczywiście po wielu latach kupiła większe brytfanki i od tego czasu nie obcinała końcówek mięsa. Jednakże przez lata zarówno Langer, jak i jej matka bezmyślnie powtarzały te rutynowe czynności⁵. W pewnym okresie myśl, która stymulowała to działanie, była adekwatna do okoliczności, ale z czasem sytuacja zmieniła się i zamiast zniknąć, skostniała myśl wprowadzała bezmyślną rutynę.

Kaizen ma pewne ograniczenia. Nieważne, ile zmian wprowadzisz do kalkulatora. On nigdy nie stanie się arkuszem kalkulacyjnym.

Wiele razy miałem okazję obserwować organizacje, których system bazował na przestarzałych pomysłach. Takie organizacje działają wedle zasady „tak to się u nas robi”. Nie chodzi o to, że ludzie nie widzą potrzeby zmian, lecz po prostu stare pomysły to dla nich coś naturalnego. Skoro stare sposoby postępowania się sprawdzają, lepiej lub gorzej, to po co je zmieniać? Dlaczego planujemy godzinne spotkania, choć jedno nie wymagają aż sześćdziesięciu minut, a inne zajmują znacznie więcej czasu? Czy godzinne spotkania są niczym brytfanka babci Langer? Dlaczego Twój komputer znajduje się zazwyczaj pod biurkiem, a nie na nim? Dlaczego wysyłamy kopie e-maili do tak wielu osób? Dlaczego tak często *otrzymujemy* kopie e-maili? Dlaczego w ogóle korzystamy z kopii w programach pocztowych? Przecież nie używamy samokopiującego się papieru, wysyłając tradycyjną korespondencję. Jeśli odwiedzasz kogoś pracy, dlaczego zawsze sekretarka albo ochrona każą Ci usiąść? Może wyglądasz na zmęczonego? A może nie chcą, abyś zobaczył, co mają na biurku? Jeśli pracujesz w dużej firmie (pomijając Google, Apple itp.), prawdopodobnie w sali posiedzeń jest kilka stołów z krzesłami. Dlaczego? Zamierzacie jeść obiad? Zastanów się, dlaczego wszystkie sale posiedzeń wyglądają jak jadalnie? Dlaczego

⁵ Ellen J. Langer, *Mindfulness*, Addison-Wesley, Reading, MA 1989.

na górnej części klawiatury telefonu znajdują się cyfry 1, 2, 3, a w kalkulatorze u góry są cyfry 7, 8, 9? Odpowiedź jest prosta: przedstawiciele obu typów firm, zarówno tych z telefonami, jaki i z kalkulatorami, powiedzą Ci: „Tak to się u nas robi”.

Rozejrzyj się dookoła siebie w domu i w pracy. Zastanów się, czy umiałbyś wskazać, ile rzeczy Ty, Twoja rodzina, koledzy z pracy robicie zgodnie z modelem odtwórczego sposobu myślenia. To może być trudniejsze, niż Ci się wydaje. Te przestarzałe wzorce postępowania są tak mocno ugruntowane, że wydają się właściwe naturalne, więc nie zauważamy ich istnienia.

W naszym codziennym życiu możemy znaleźć mnóstwo takich sytuacji. Dlaczego wykonujesz pewne czynności w taki, a nie inny sposób? Co by się stało, gdybyś coś zmienił? Co byś dzięki temu osiągnął? Spróbuj coś zmienić. Możesz zacząć tak: jeśli mieszkasz z jedną albo kilkoma osobami, zwróć uwagę na to, jakie miejsca zajmujecie podczas posiłków. Prawdopodobnie zawsze siedzisz w tym samym miejscu. Zamieńcie się. Będziesz zaskoczony nową perspektywą, jaką zobaczysz. Istnieje duża szansa, że będziesz mówić więcej i poruszyć inne tematy niż zwykle. Im większa liczba domowników, tym więcej możliwości zamiany miejsc. Zwróć uwagę na to, co dzieje się, gdy siedzisz na miejscu swojego dziecka. Zobacz, co się stanie, gdy Twoja córka lub syn zajmą Twoje miejsce.

Do tej pory opisałem tylko najprostsze formy odtwórczego myślenia, czyli takie działania, które odbywa się bez naszej pełnej świadomości — odpowiadamy na bodziec w określony, przewidywalny sposób. Te przestarzałe sposoby myślenia pozwalają nam zaoszczędzić czas i energię, ale z drugiej strony mogą również spowodować, że będziemy powtarzać pewne nieaktualne i niepraktyczne wzorce.

Drugi poziom odtwórczego myślenia polega na świadomym powtarzaniu wyuczonych skrótów myślowych i sposobów postępowania, aby osiągnąć przewidywalny rezultat. Księgowi mają dobrze rozwinięte umiejętności selekcjonowania i analizowania danych finansowych. Marketingowcy starają się skutecznie dotrzeć do potencjalnych rynków. Lekarze zadają pacjentom szczegółowe pytania z niezwykłą precyzją, aby zdiagnozować przyczyny choroby. Gospodynie domowe, aby zaoszczędzić na czasie, robią listy zakupów według sekcji, w jakich rozłożone są produkty w hipermarkecie. Często powtarzamy pewne wzorce, gdyż wydaje nam się, że mają one jakiś sens. Jesteśmy bardziej

skuteczni, bardziej profesjonalni i istnieje mniejsze prawdopodobieństwo pominięcia jakiejś kluczowej kwestii. Ten wyższy poziom odtwórczego myślenia jest niezwykle zaletą, gdyż polega na wykorzystaniu sprawdzonych metod i technik, aby stworzyć procesy, które są szybkie, efektywne i bezbłędne.

Jedną z dolegliwości, jakie utrudniają ludziom życie, jest przepuklina brzuszna, związana ze słabnięciem mięśni otaczających ścianę brzuszną. Kiedy mamy do czynienia z przepukliną, widzimy wybrzuszenie mięśni. Bez ingerencji medycznej przepuklina może spowodować liczne komplikacje, a nawet śmierć⁶. Łatwo zdiagnozować taką przypadłość i od dziewiętnastego wieku stosuje się zabiegi chirurgicznie niwelujące przepuklinę. Zwykle zabieg polega na odprowadzeniu zawartości worka przepuklinowego do jamy otrzewnej lub zszyciu jego zawartości. Operacja zajmuje około dziewięćdziesięciu minut, wymaga obecności anestezjologa i kosztuje około 5000 dolarów. Szacuje się, że około 10 – 15% operacji w Ameryce Północnej jest nieudanych i muszą zostać powtórzone.

Na północy Toronto znajduje się mały szpital wyspecjalizowany w leczeniu przepukliny. Nazywa się Sue Shouldice Hernia Centre. Jego założyciel — Edward Shouldice — zastosował nowatorskie podejście do leczenia tej przypadłości podczas drugiej wojny światowej i od tej pory centrum, nazwane jego imieniem, wyspecjalizowało się w tej dziedzinie. Centrum zatrudnia na pełny etat dziesięciu chirurgów, którzy wykonują 7500 zabiegów każdego roku. Wyobraziłem sobie kiedyś, że gdybym przyjechał tam z rozciętym palcem, zostałbym wysłany do innego szpitala. Zwykle w Centrum Shouldice zabieg nie trwa 90 minut, lecz 45. Pacjenci znajdują się pod opieką anestezjologa (możesz nawet rozmawiać podczas zabiegu z chirurgiem, który go przeprowadza). Szacuje się, że przeciętne koszty wynoszą około połowy zwykłych opłat szpitalnych, a mniej niż 1 procent pacjentów musi poddać się operacji po raz drugi. Każdy z chirurgów zatrudnionych w Shouldice Hernia Centre wykonuje od 600 do 800 operacji rocznie, więcej niż przeciętny chirurg w ciągu całej kariery zawodowej. Można powiedzieć, że pracują tam sami geniusze w tej dziedzinie. Mogą przewidywać i poprawiać wszelkie anomalie niemalże „w locie”, mogą zastąpić kolegę w każdym momencie i podobno potrafią kontynuować operację, gdy zabraknie prądu. Shouldice Hernia Centre jest przykładem drugiego

⁶ Pomiędzy 1995 a 2005 rokiem 16742 Amerykanów zmarło z powodu takich komplikacji. Patrz Ryan Singel, *One Million Ways to Die*, Wired 2006.

poziomu odtwórczego myślenia. Aby osiągnąć doskonałość, lekarze świadomie powtarzają pewne wzorce⁷.

Trzeci poziom odtwórczego myślenia to *kaizen*: świadome wykorzystywanie utworzonych, sprawdzonych wzorców połączone z poszukiwaniem możliwości ich ulepszenia. Słowo *kaizen* pochodzi z języka japońskiego i dosłownie oznacza „dobrą zmianę” (*kai* — zmiana, *zen* — dobry). W Stanach Zjednoczonych i innych rozwiniętych państwach dzięki myśleniu *kaizen* wprowadzono wiele zmian w dziedzinach związanych z produkcją i jakością, dzięki czemu powstały takie metody zarządzania jakością jak: CQI (system stałej poprawy świadczeń zdrowotnych), TQM (zarządzanie przez jakość), koła jakości czy standard Sześć Sigma. Szczególnie korporacje Toyota i General Electric są znane z wykorzystania tych metod. Należy podkreślić, że *kaizen* jest zarówno najbardziej użyteczną formą produktywnego myślenia, gdyż skupia się na nieustannym monitorowaniu i redefiniowaniu procesów, procedur i samych produktów, jak i najbardziej niebezpiecznym narzędziem, gdyż wprowadza mylne wrażenie innowacyjności.

Dzięki odtwórczemu myśleniu można unowocześnić stary powóz. Ale tylko dzięki produktywnemu myśleniu możemy wyobrazić sobie samochód.

Kaizen cechuje zasada progresywnej zmiany, która mówi, że każdego dnia dany proces może być wykonany trochę lepiej niż poprzedniego. Dzięki *kaizen* można wprowadzić wiele postępowych zmian. Do tej pory posłużono się tą metodą dla poprawy efektywności na liniach produkcyjnych, przy redukowaniu błędów medycznych i reagowaniu w sytuacjach kryzysowych. Ale *kaizen* ma pewne ograniczenia. Nieważne, ile zmian wprowadzisz do kalkulatora. On nigdy nie stanie się arkuszem kalkulacyjnym.

Chciałbym przedstawić jeden ze sposobów wizualizacji progresywnej zmiany i jej ograniczeń reprezentowany przez myślenie *kaizen*. Wyobraź sobie, że

⁷ A. Gawande, *Complications: A Surgeon's Notes on an Imperfect Science*, Metropolitan Books, New York 2002; R. Bendavid, *The Shouldice Technique: A Canton In emia Repair*, „Canadian Journal of Surgery” 1997, nr 40, s. 199 – 207; G. Chan, C.K. Chan, *A Review of Incisional Hernia Repairs: Preoperative Weight Loss and Selective Use of the Mesh Repair*, „Hernia” 2005, nr 9 (1), s. 37 – 41.

bierzesz doskonale zdjęcie obrazu Leonarda da Vinci *Mona Lisa*, umieszczasz w świetnej kolorowej kopiarce i naciskasz guzik. Otrzymasz całkiem niezłą, ale nieco gorszą wersję oryginału. Następnie skopiuj kopię, a potem kopię kopii i tak dalej. Każda kopia będzie coraz gorsza pod względem jakości od poprzedniej. Powiedzmy, że zrobiłeś kopie około stu razy, więc Twoja ostateczna wersja jest ciągle rozpoznawalna, mimo że trochę niewyraźna, ale niestety kolory są inne, obraz traci swoją magię.

Teraz weź te sto kartek i ułóż je w odwrotnej kolejności. Przewracając kartki, zobaczysz, że każda strona jest ulepszeniem poprzedniej, każdy obrazek jest stosunkowo lepszy od poprzedniego. W końcu zobaczysz obrazek prawie idealny, niemal nieodróżnialny od obrazu Leonardo. Nawet jeśli jest bardzo piękny, nigdy nie będzie tym, czym jest prawdziwa *Mona Lisa*. Z drugiej strony, niezależnie od tego, ile razy wykonasz to zadanie, nigdy nie otrzymasz obrazu Picassa.

Każdy poziom odtwórczego myślenia — powtarzanie roli, stała systematyzacja, nieustające ulepszanie — mogą być potężnym narzędziem. Wiele organizacji, które skupiły się na odtwórczym myśleniu, szczególnie na *kaizen*, odnotowało pozytywne rezultaty. Ale samo odtwórcze myślenie to nie wszystko. Takie myślenie może być skuteczne w niwelowaniu efektów bocznych, ale nigdy nie doprowadzi do przełomowej zmiany. Założyciel Media Laboratory przy Massachusetts Institute of Technology, Nicholas Negroponte, napisał: „Małe zmiany są największym wrogiem innowacji”.

Produktywne myślenie

Produktywne myślenie jest zdecydowanie inne. Dzięki odtwórczemu myśleniu można unowocześnić stary powóz. Ale tylko dzięki produktywnemu myśleniu możemy wyobrazić sobie samochód.

Produktywne myślenie to taki sposób myślenia, który doprowadza do nowych pomysłów i przełomowych zmian. Można je określić słowami Wertheimera: jest to myślenie bardziej intuicyjne niż oparte na doświadczeniu. Jest istotne, gdyż może doprowadzić do zmian otoczenia czy powstania nowych rynków, zróżnicowania produktów i usług, a także do udoskonalenia i rozwoju nowych procesów i osiągnięcia wysokiego poziomu kompetencji. W tym rozdziale opisałem już odtwórcze myślenie w jego najlepszej formie, czyli myślenie *kaizen*. Pracując z klientami, rozwijam japońskie określenie i opisuję produktywne myślenie neologizmem mojego autorstwa — jako myślenie *tenkaizen*

(z wyrazami szacunku dla japońskich językoznawców). *Tenkaizen* składa się z trzech słów składowych: *ten* oznaczające „prawo” czy „tradycję”, *kai*, czyli „zmiana”, oraz *zen* oznaczające „dobry”. Inaczej mówiąc, można zdefiniować *tenkaizen* jako „dobrą rewolucję”. *Tenkaizen* przewraca wszystko do góry nogami. Zamiast ulepszać stare, produkuje nowe⁸.

Produktywne myślenie, inaczej *tenkaizen*, zmienia nie tylko to, co robimy, ale także sposób postrzegania świata. Musimy stawić czoła zmianie, aby stworzyć coś nowego.

W 1997 roku Reed Hastings założył Netflix⁹, pierwszą amerykańską firmę, która wypożyczała filmy DVD za pośrednictwem poczty. Ludzie składali zamówienie na stronie internetowej, a film otrzymywali kurierem. Firma Netflix działała niemal identycznie jak tradycyjne wypożyczalnie, które istniały na rynku od chwili, gdy pojawiły się nagrania. Jedyną różnicą było to, że Netflix nie posiadał wypożyczalni. Klienci musieli zapłacić 4 dolary za wypożyczenie i dodatkowe 2 za przesyłkę, a czasami doliczano opłaty za nieoddanie filmu na czas. Kanał dystrybucji odróżniał Netflix od konkurencyjnej firmy Blockbuster.

W 1999 roku Hastings miał pomysł *tenkaizen*. Co by było, gdyby zamiast wypożyczania płyt DVD sprzedawać *możliwość* oglądania filmów? Pomysł polegał na tym, aby klienci odpłatnie rejestrowali się na stronie internetowej i tworzyli listy filmów, które pragną zobaczyć. Każdy użytkownik miał prawo trzymać film tak długo, jak zechce. Po odesłaniu filmu wysyłano kolejny z listy. Zniesiono opłaty za wypożyczenie filmu, wysyłkę i opóźnienie. To była nie tylko postępową zmianą, lecz całkiem nowe spojrzenie na relacje z klientami. W ciągu trzech lat Netflix stał się wypłacalny dzięki niemal milionowi użytkowników. Do 2007 roku Netflix zyskał rangę jednej z najlepiej prosperujących firm internetowych — wysyłano 1,5 miliona filmów każdego dnia do 6,5 miliona użytkowników. Sukces ten sprawił, że na światowych rynkach pojawiło się

⁸ W języku japońskim sylaby *tenkai* wykorzystując język kanji, mogą zostać zapisane w dwojaki sposób: 展開 co oznacza ewolucję, ekspansję lub 転回 oznaczające przewrót. Słowo to w rzeczywistości nie istnieje, ale moi japońscy przyjaciele zapewniali mnie, że większość Japończyków, słysząc sylaby *tenkaizen*, pomyślała o zapisie 転回, oznaczającym przewrót. Razem z sylabą oznaczającą „dobre”, „prawdziwe” i „prawe” otrzymamy „dobrą rewolucję”.

⁹ Sprawdź hasło „Netflix” w Wikipedii.

wielu naśladowców, a konkurencja, taka jak Blockbuster czy Hollywood Video, również zmieniła swoją strategię¹⁰.

Ze świata nauki można zaczerpnąć inny przykład myślenia *tenkaizen*.

We wrześniu 2005 roku grupa naukowców z Europy i Ameryki wylansowała nową niezwykłą publikację, nazwaną „Dziennikiem Nieudanych Korelacji” (ang. *Journal of Spurious Correlations*), w skrócie JSpurC. Jej celem było dostarczenie informacji na temat nieopublikowanych wyników badań, innymi słowy, badań i doświadczeń, które niczego nie udowodniły. Dlaczego publikować wyniki nieudanych eksperymentów? Po pierwsze, taka publikacja może pomóc w zidentyfikowaniu błędów metodologicznych i doprowadzić do ulepszenia jakości przyszłych studiów. Po drugie, może być to wskazówka dla innych badaczy z tej dziedziny, aby przeanalizowali, dlaczego zadanie nie powiodło się, i unikali powtórzenia błędów. Większość z nas docenia uczenie się na własnych błędach; dlaczego by też nie dać naukowcom możliwości uczenia się na błędach kolegów po fachu? Po trzecie, obecny system wydawania prac naukowych spowodował, że książki naukowe są publikowane wybiórczo, co negatywnie wpływa na naszą percepcję i wartościowanie — tak naprawdę nie wiemy, co jest prawdziwe lub też nie. Jeśli na przykład pojedyncze badanie renomowanego naukowca wykaże w grupie homoseksualistów dodatnią korelację pomiędzy ich liczbą a liczbą samobójstw, istnieje duża szansa na opublikowanie tych wniosków. Może być wiele innych badań równie renomowanych naukowców, które nie udowodnią, że taka korelacja w ogóle istnieje, a z powodu negatywnych wyników ich prace nie doczekają się publikacji. Pomimo przewagi ilościowej badań wykazujących brak korelacji wnioski, które opublikowano, mogą zostać przyjęte jako prawdziwe. Według Davida Lehrera, jednego z inicjatorów JSpurC: „Wszystko, o czym myślimy, może być mylne. Rzeczywiste wyniki badań spoczywają w szufladach, gdyż nie doczekały się publikacji”¹¹.

¹⁰ To szczęśliwy zbieg okoliczności — możesz zauważyć, że *tenkaizen* jest dziesięć razy bardziej skuteczne niż zwykle zróżnicowanie produktu.

¹¹ Niniejszy przykład wydaje się nieco wątpliwy, ale ostatnie badania wykazały, że wiodące polityczno-naukowe czasopisma są „zawodne i niedokładne z powodu stronniczości publicystów”. Rebecca Skloot, *Spurious Correlations*, „New York Times Magazine”, 10 grudnia 2006. Przytoczone informacje o „Dzienniku Nieudanych Korelacji” (ang. *Journal of Spurious Correlations*) pochodzą ze strony internetowej dziennika *jspurc.org* oraz publikacji R. Skloot, op. cit.

Przytoczone historie nie ilustrują współczesnych teorii myślenia. Zarówno JSpurC, jak i Netflix przekształcają tradycyjne pomysły i dlatego są przykładem *tenkaizen*, czyli „dobrej rewolucji”.

Elementy produktywnego myślenia

Produktywne myślenie składa się z dwóch odrębnych umiejętności: kreatywnego myślenia oraz myślenia krytycznego. Najważniejszą zasadą produktywnego myślenia jest oddzielenie tych dwóch form myślenia od siebie. Nie jest to takie proste, gdyż odruchowo wykorzystujemy zarówno kreatywne, jak i krytyczne myślenie w tym samym czasie. Przypomnij sobie, kiedy ostatnio próbowałeś rozwiązać jakiś problem albo wymyślić nowe podejście. Prawdopodobnie tok Twoich myśli wyglądał następująco: *Hmm... Wiem, zrobię... Nie, za drogie, okay, może spróbuję... Nie, nie zdążę na czas... A może... Nie, to zbyt ryzykowne... Mógłbym zawsze... Zapomnij. Zniszczyliby to w dwie sekundy... Ach, zresztą chyba nie ma żadnej lepszej możliwości.*

Najważniejszą zasadą produktywnego myślenia jest oddzielenie od siebie myślenia kreatywnego i krytycznego.

Gdy spróbujesz jednocześnie myśleć kreatywnie, aby stworzyć nowe pomysły, i krytycznie, aby je ocenić, zobaczysz, że doprowadzi Cię to do automatycznego odrzucenia wielu pomysłów z potencjałem. To tak, jakbyś próbował prowadzić z jedną nogą na gazie, a drugą na hamulcu: nigdzie nie dojedziesz i prawdopodobnie coś się zepsuje.

Kreatywne myślenie posiada trzy zasadnicze cechy. Po pierwsze, jest generatywne, innymi słowy, jego podstawową zasadą jest stworzenie czegoś z niczego. Generowanie idei przybiera najróżniejsze formy; może to być sen na jawie, bujanie w obłokach, gdybanie, tworzenie najdziwniejszych skojarzeń albo po prostu zwykła refleksja. Mniejsza o to, jak dochodzisz do nowych pomysłów — niestety, są one niezwykle ulotne. Są efemeryczną, zmienną, przemijającą myślą. Wystarczy krótka chwila, żebyś zapomniał, o czym pomyślałeś. Pamiętasz, jak ostatnim razem pod prysznicem wpadłeś na genialny pomysł, tyle że zapomniałeś o nim chwilę później?

Te ulotne nowe pomysły pojawiają się dzięki drugiej zasadzie kreatywnego myślenia: niewartościowania. Nie możesz generować myśli i oceniać ich w tym samym czasie. Połowicznie dopracowane idee nie przetrwają w obliczu siły Twojego intelektu. Jak często oceniałeś pomysły, zanim zdążyły się na dobre skryształizować?

Trzecia cecha kreatywnego myślenia wywodzi się bezpośrednio z dwóch poprzednich — jest nią ekspansywność. Generując idee, pozwalając im żyć własnym życiem, bez wartościowania, sprawiasz, że w Twojej głowie roi się od nowych pomysłów. Kreatywne myślenie jest więc generatywne, niewartościujące i ekspansywne. W rezultacie, kiedy myślisz kreatywnie, tworzysz listy. Długie listy nowych pomysłów.

Krytyczne i kreatywne myślenie są niczym siły yin i yang, które według filozofii chińskiej wzajemnie na siebie oddziałują i uzupełniają się. Krytyczne myślenie jest *yang*, a kreatywne *yin*. Podobnie jak w przypadku kreatywnego myślenia, możemy wskazać trzy charakterystyczne cechy myślenia krytycznego. Po pierwsze, jest ono analityczne: bada, pyta i testuje. Kiedy myślisz krytycznie, patrzysz na sprawy dogłębnie, analizujesz całość zagadnienia i dochodzisz do nowych wniosków. Badasz, aby zrozumieć, poszukujesz porządku, a także chcesz odkryć prawdziwe znaczenie. Drugą cechą jest wartościowanie. Jego zadaniem jest określenie, czy pomysły spełniają kryteria sukcesu i podlegają dalszej analizie. Krytyczne myślenie pozwala Ci porównywać pomysły z ogólnymi standardami. Po trzecie, krytyczne myślenie jest selektywne. Zawęża długą listę pomysłów, wygenerowanych podczas kreatywnego myślenia, aby można było skupić się na kilku wybranych, wykonalnych ideach. Wykorzystujesz krytyczne myślenie, aby zidentyfikować najlepsze pomysły i rozwinąć je, i skupiasz się na tych, które mają największy potencjał. Krytyczne myślenie jest więc analityczne, wartościujące i selektywne. Kiedy myślisz krytycznie, dokonujesz wyboru.

Produktywne myślenie oddziela kreatywność od kontroli. To proces, który polega na nieocenianiu pierwszych pomysłów, aby móc zebrać ich jak najwięcej. Następnie, w fazie oceniania, należy wyselekcjonować najlepsze pomysły zgodnie z ustalonymi wcześniej kryteriami sukcesu. Można powiedzieć, że produktywne myślenie polega na robieniu list i dokonywaniu wyboru. Na początku rozdziału 6.: „Wzory Produktywnego Myślenia” przedstawiłem pełny proces produktywnego myślenia, który zawiera sześć odrębnych faz,

od poszukiwania potrzeby, przez nowe sposoby myślenia, aż do rozwoju planu działania. Każda z tych faz wymaga zarówno kreatywnego, jak i krytycznego podejścia.

Efektywne produktywne myślenie jest wynikiem przemienności kreatywnego i krytycznego myślenia. Wyobraź sobie dwustronne wiosło od kajaka. Jedna strona przedstawia kreatywne myślenie, druga krytyczne. Jeśli będziesz posługiwać się tylko kreatywnym myśleniem, będziesz kręcić się w kółko. Jeśli wykorzystasz tylko myślenie krytyczne, również będziesz kręcić się w kółko, tyle że w drugą stronę. Najistotniejsza jest przemienność: kreatywność, krytyka, kreatywność, krytyka. To sposób, dzięki któremu sięgniesz szczytów. To właśnie myślenie *tenkaizen*.

Potwór pod łóżkiem

Do tej pory opisałem zauważalne różnice pomiędzy odtwórczym i produktywnym myśleniem. Odtwórcze myślenie to powtarzanie starych wzorców, a w najlepszym przypadku postępową zmianą. Produktywne myślenie próbuje wejść na nowe tereny, oddzielając kreatywność od kontroli. Jednakże istnieje inna, znacząca różnica pomiędzy tymi modelami.

Odtwórcze myślenie jest niezwykle istotne, szczególnie gdy wykonywana czynność może mieć poważne konsekwencje w przypadku popełnienia błędu. Nie chciałbyś, aby pilot, podchodząc do lądowania, zadumał się: „Hm... zastanawiam się, co stanie się, jeśli spróbuję wylądować w inny sposób”. Chcesz, aby wykonał wszystko dokładnie tak, jak się nauczył: obliczył wszystko i zareagował na każdą ewentualność, tak jak robił to już tysiące razy. Im większe doświadczenie pilota, tym bezpieczniej się czujesz.

Produktywne myślenie jest inne. Jest bardziej przydatne, gdy konsekwencje porażki nie są aż tak znaczące. Pomysły są tanie. Nieudane pomysły nie kosztują zbyt wiele. Często korzystamy z prototypów, gdyż ryzyko poniesienia kosztów jest relatywnie niskie. W rzeczywistości często stosuje się produktywne myślenie, gdy konsekwencje niepowodzenia są małe. Jeśli poniesiemy porażkę, przynajmniej dowiemy się, jakie działanie nie jest skuteczne. O to chodzi w eksperymentach. Edison powiedział kiedyś: „Nie poniosłem porażki. Znalazłem zaledwie dziesięć tysięcy sposobów, które się nie sprawdziły”.

Tworząc wzorce, większość z nas stosuje raczej odtwórcze niż produktywne myślenie. Dlatego też mamy tendencję do postrzegania świata przez pryzmat doświadczeń odtwórczego myślenia, gdzie porażka jest niechciana. Unikamy ryzykownych przedsięwzięć, ponieważ uważamy, że ryzyko może być zgubne. Kiedy samolot podchodzi do lądowania, chcesz, żeby pilot zastosował odtwórcze myślenie, czyli sprawdził warunki atmosferyczne, widoczność, ładowność, aby samolot osiadł na pasie lotniska niczym piórko. Eksperymentuje się na symulatorach, a nie na pasie startowym. Pomyłki w odtwórczym myśleniu mogą spowodować śmierć pacjenta, katastrofę lotniczą, spadek produktywności linii produkcyjnych, zaniedbanie kanałów dystrybucyjnych i wielkie straty finansowe.

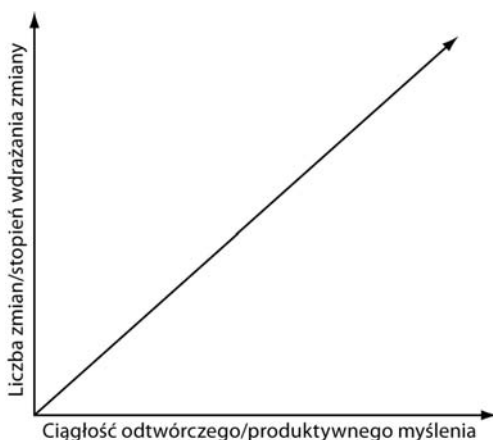
Oto nasz potwór pod łóżkiem: staramy się unikać ryzyka produktywnego myślenia, tak jakbyśmy działali w sferze odtwórczego myślenia. Jesteśmy warunkowani do unikania ryzyka, ponieważ większość naszych treningów miała na celu wyostrenie naszych umiejętności odtwórczego myślenia. Chcemy nudnych kokpitów i sal operacyjnych. Mamy takie, a nie inne podejście do nowych pomysłów z powodu niskiej tolerancji ryzyka. Unikamy ryzykownych przedsięwzięć, które mogłyby spowodować, że nasze produktywne myślenie stałoby się niezwykle owocne. Niestety trudno to zmienić. W rozdziale 11., w części zatytułowanej „Katana Masamune” odkryjesz, że jeden z modeli produktywnego myślenia jest zaprojektowany tak, aby „walczyć o niepowodzenie”, co zaskakująco zwiększa szanse powodzenia licznych przedsięwzięć.

„Jeśli dojedziesz do rozwidlenia na drodze, skręć” — Yogi Berra

Zdarza się, że nasi klienci pytają: „Kupiłem ten rewolucyjny sprzęt, ale czy taka zmiana jest konieczna? Czy nie ma firm i przedsięwzięć, które dobrze prosperują, mimo że skupiają się na myśleniu *kaizen*, a nie *tenkaizen*? Przecież duże zmiany mogą być dość ryzykowne”.

Jeśli Twoje środowisko znajduje się w fazie nieustannej zmiany, możesz rozwinąć postawę tenkaizen i udoskonalać umiejętności produktywnego myślenia.

Nie ma wątpliwości, że zawsze możemy dokonać wyboru. Organizacje i ludzie nie muszą się zmieniać i mogą wykonywać wszystkie czynności tak jak poprzednio, stosując postępowe zmiany, albo też mogą odkryć nowe i lepsze możliwości, by udoskonalić swoje działanie. Przez ponad 3000 lat istnienia starożytnego państwa egipskiego gospodarka, technologia i struktura społeczna nie uległy większym przemianom. W takim środowisku nie mógłbyś ogłosić się mistrzem „dobrej rewolucji”, ponieważ doprowadziłoby Cię to do nieuchronnej śmierci. Sprawa wygląda inaczej, gdy środowisko, które Cię otacza, jest w fazie nieustannej i znaczącej zmiany. Wtedy można nie szczędzić wysiłków i rozwinąć postawę *tenkaizen*, a także udoskonalać umiejętności produktywnego myślenia. Poniższy rysunek jest prostym przykładem tych zależności. Im więcej zmian chciałbyś wprowadzić albo im większej ich ilości jesteś zmuszony sprostać, tym bardziej produktywnie staje się Twoje myślenie.



Im większej ilości zmian musisz sprostać, tym bardziej potrzebujesz produktywnego myślenia.

Nawet w najbardziej stabilnych środowiskach całkowity przewrót może wywołać zauważalne, pozytywne zmiany. Jednym z moich klientów jest duża firma ubezpieczeniowa. Większość firm tego typu, z którymi miałem do czynienia jako klient czy konsultant, z natury nie prezentuje myślenia *tenkaizen*. Mimo to sektor firm ubezpieczeniowych cechuje stabilność. Kilka lat temu jedna z tych firm, którą określam mianem Życia Fundamentalnego, przedstawiła następujące wyzwanie. Zgodnie z przepisami firmy ubezpieczeniowe mają za zadanie w określonych odstępach czasu wysyłać do właścicieli polis

oświadczenia dotyczące rodzaju ich inwestycji, stop zwrotu, czynników ryzyka i tym podobnych. Typowe kwartalne oświadczenie składało się z 24 stron wydruku. W związku z tym, że Fundamentalni mają wiele milionów klientów, drukowanie i rozsyłanie tych oświadczeń było znacznym wydatkiem dla firmy — koszty tej procedury wynosiły setki milionów dolarów rocznie. Zgodnie z wymaganiami firmy oświadczenia miały być wysyłane w formie listownej do każdego z klientów. Rozwiązania internetowe lub mailowe nie wchodziły w rachubę. Oliwy do ognia dołał fakt, iż badania przeprowadzone wśród klientów wykazały, że większość z nich nie czytała otrzymanych raportów.

Zarząd Fundamentalnych postanowił znaleźć sposób na zredukowanie kosztów systemu raportowania, przestrzegając również prawnych ograniczeń. Stworzono wielofunkcyjną grupę, składającą się z przedstawicieli zarządu, klientów, prawników i innych reprezentantów. Przez dwa lata próbowano rozwiązać problem, ale nie osiągnięto pożądanego rezultatu — wydawało się, że nie ma wyjścia z tej sytuacji.

Kiedy ja i moi koledzy z grupy think^x zostaliśmy poproszeni o pomoc, zwołaliśmy spotkanie, w którym wzięli udział tylko nieliczni członkowie grupy wielofunkcyjnej. Zastosowaliśmy superszybką metodę produktywnego myślenia, wykorzystując model, który nazywamy *Galeforce* (s. 240).

Poprosiłem, aby każdy z uczestników postarał się popatrzeć na problem z innej strony i zastanowił się, jakie pytania mógłby zadać, aby sytuację całkowicie odwrócić i nie doprowadzić do rozwiązania problemu. Uczestnicy przedstawili swoje propozycje, poczynawszy od: „Jak przymknąć oczy na problem?”, a skończywszy na: „Jak możemy pogorszyć sytuację?”, „Jak możemy złamać prawo?” oraz „Jak oszukać naszych klientów?”. To ostatnie pytanie sprowokowało dyskusję na temat klientów i faktu, iż sami powinni zatroszczyć się o siebie. Następnie powstał pomysł stworzenia wzoru sprawozdania, jakie miała wysyłać firma ubezpieczeniowa do swoich klientów. Zgodnie z przepisami raporty nie mogły być przesyłane drogą mailową, ale postanowiono wykorzystać internet w inny sposób. Aby zredukować liczbę stron raportu, postanowiono, że klienci przez internet wybiorą, które informacje chcą otrzymywać. Wysyłając klientom tylko dane, o które prosili, zredukowano liczbę stron z 24 do 6, dzięki czemu zaoszczędzono na kosztach w porównaniu do poprzednich oświadczeń.

Dzięki sesji „Galeforce” w niecały dzień powstało potencjalne rozwiązanie. Kilka dodatkowych dni zajęło poszukiwanie rozwiązań dotyczących wprowadzenia tego systemu, rozpatrywanie wymagań oraz poszukiwanie funduszy na pilotażowy program. Aby przetestować tę koncepcję, postanowiono wprowadzić system w jednym rejonie geograficznym. Oddźwięk ze strony klientów był pozytywny i wszystkie wymagania zostały spełnione. Pilotażowy program pozwolił oszacować, że firma będzie mogła zaoszczędzić do 12 milionów dolarów. Prosta propozycja rozwiązania trudnego problemu może z początku wydawać się niezbyt rewolucyjna. Interesujący jest fakt, że Fundamentalni wprowadzili system mailowy 2 lata przed Międzynarodowym Forum Ekonomicznym w Davos w 2007 roku, gdzie omawiano innowacyjne trendy, takie jak koncepcje ukierunkowania działalności na klienta. Fundamentalni bez wątpienia zastosowali myślenie *tenkaizen*, kiedy pozwolili swoim klientom dokonywać wyboru w kwestii sprawozdań. Opłaciło się to nie tylko za względu na obniżenie kosztów, ale także zmienił się sposób dotarcia do klientów i wzrosła ich satysfakcja z usług. Jeśli klient nie chce korzystać z internetu, nadal dostaje pełny raport.

Produktywne myślenie nie potrzebuje lat, aby wygenerować wartościowe pomysły. Niektóre są po prostu za zakrętem.

Produktywne myślenie, czyli balansowanie pomiędzy kreatywnym a krytycznym myśleniem, może zmienić świat. Już zmieniło. Wyobraź sobie *thaumatrope*. Jedna strona jest pomalowana na żółto: słonecznie, jasno, kreatywnie; druga strona jest jak morze: przemyślany, głęboki błękit. Słońce i niebo znajdują się na oddzielnych stronach dysku. Ale kiedy zakręcisz dyskiem, stworzysz coś całkiem nowego, nie będzie to ani słońce, ani niebo, ani żółte, ani niebieskie, lecz zielone.