

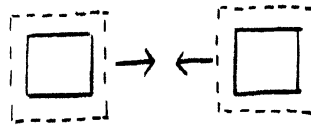
OTHER PEOPLE

Most thinking has nothing to do with puzzles and games. Most thinking has to do with other people.

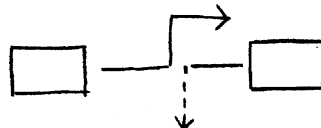
It is therefore unfortunate that Western civilization has developed - and continues very much to encourage - a type of thinking that is wasteful, inefficient and getting ever more dangerous.

Western civilization in its philosophy and in its practice has been obsessed with the "clash" system in which two opposing views fight it out. This covers argument, debate, the adversary system in general and dialectics. The method pervades our politics, our courts, our business decisions and day-to-day living. We really do believe that from a clash of opposing views a better one will emerge. We have even adopted this as our only method of change.

The disadvantages of the clash system are many. As one side attacks and the other side defends, each point of view grows ever more rigid and unable to develop. This is suggested in the figure below. The need to attack and defend precludes more useful thinking. This may be why I have found politicians, as a group, less interested in thinking and new ideas than any other group (not excluding church groups).



In the clash system one or the other point of view will eventually prevail, as in a political election. The other group is bitter and disappointed and unwilling to make the new system work. Since in a large number of elections the losers are actually more than the winners this bitterness matters a great deal. This disappointment is suggested in the figure below.



OUTRAS PESSOAS¹

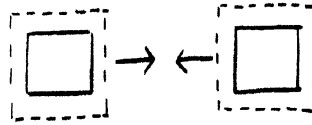
A maioria dos pensamentos não tem nada o que a fazer com quebra-cabeças e jogos. A maioria dos pensamentos tem o que fazer com outras pessoas.

É, portanto, lamentável que a civilização Ocidental tenha desenvolvido - e continua a encorajar - um tipo de pensamento que é destrutivo, ineficiente e cada vez torna-se sempre mais perigoso.

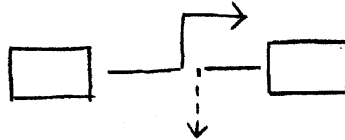
A civilização ocidental em sua filosofia e em sua prática tem sido obcecada com o sistema de "conflito" em que duas visões opostas combatem de forma excludente. Este argumento disfarça o debate, o sistema de confronto de ideias adversárias e a dialética. O método penetra nossa política, nossos tribunais, nossas decisões de negócios e, dia após dia, consolida-se. Nós realmente cremos que de um confronto de visões adversárias uma emergirá como a melhor. Nós até adotamos isto como nosso único método de mudança.

¹ DE BONO, Edward. *De Bono's Thinking Course*. Facts On File, Inc.: U.S.A., 1994, pp. 85-90 (Tradução de Rui Simon Paz).

As desvantagens do sistema de conflito são muitas. Como um lado ataca e o outro defende, cada ponto de vista cresce sempre mais rígido e incapaz de progredir. Isto é sugerido na figura abaixo. A necessidade de atacar e defender impede um resultado útil. Esta constatação deve-se ao fato de eu ter encontrado politikeiros, como um grupo, menos interessados em novas idéias que quaisquer outros grupos (não excluindo grupos religiosos).



No sistema de confronto um ou o outro ponto de vista, eventualmente, logra prevalecer, como em uma disputa política. O grupo derrotado torna-se amargo e desapontado e pouco disposto a fazer o novo sistema funcionar. Já que em um grande número de eleições os perdedores são realmente mais numerosos que os vencedores este rancor torna-se um grande problema. Este desapontamento é sugerido na figura abaixo.



"Exlectics"

Now we come to the constructive part. If clash and dialectics are wasteful and dangerous what could we have instead? "Exlectics" is the alternative mode. It has to do with map reading. It has to do with creative design. The idiom is constructive rather than destructive. Exlectics seek to "lead out" or "pull out" of the situation what is of value-no matter on which side it is to be found.

It is much more than compromise or consensus. Compromise is still within the clash system and suggests that both sides give up something in order to gain something. Consensus means staying with that part of a proposal on which everyone is agreed: it is passive and a lowest common denominator type of approach. Exlectics is rather more like the "osmosis" method used by the Japanese where there are no opposing or varying ideas to begin with. There is joint listening and joint exploration. It is only later that ideas start to emerge. Views begin to gel after many meetings, whereas in the Western system views are carried into the very first meeting.

Exlectics is not a matter of dealing with 'views' but of dealing with the terrain. This reflects exactly the sort of difference that was to be found between the intelligence trap and the PMI.

The CORT tools that are used for exlectics are exploratory and mapping tools.

With "exlectics" the emphasis would be on "designing forward" rather than on judgment at every stage. We accept possibilities and lay them out in parallel and then seek to design forwards (see also the book *Parallel Thinking* Viking: London, 1994).

"Exlética"

Agora nós vamos para a parte construtiva. Se conflito e dialética são destrutivos e perigosos o que poderíamos ter em seu lugar? "*Exlética*" é o método alternativo. Temos que seguir um roteiro e um projeto criativo. A linguagem é construtiva em lugar de destrutiva. A *Exlética* busca manter-se fora ou ignorar situações em que a verdade deve ser buscada em um determinado lado.

Ela é muito mais que simples compromisso ou consenso. O compromisso insere-se ainda no sistema de conflito e sugere que ambos os lados desistam de alguma coisa a fim de ganhar algo. O consenso significa permanecer com a parte da proposta em que todos estão de acordo: é passivo e um tipo de denominador comum de abordagem. A *Exlética* é mais sintonizada com o método de "osmose" usado pelos japoneses, onde não existem idéias adversárias ou variadas para debater. Existe articulação entre escutar e explorar. É somente mais tarde que as idéias começam a surgir. As visões começam emergir depois de muitas reuniões, enquanto que no sistema Ocidental são levadas já na primeira reunião.

A *Exlética* não é um método para lidar com "visões", mas para lidar com a extensão do terreno. Isto reflete exatamente o tipo de diferença que deve ser encontrada entre as ciladas da inteligência e o PMI (plus, minus, interest).

As ferramentas de CORT que são usadas na *exlética* são ferramentas de exploração e mapeamento.

Com a "*exlética*" a ênfase está em "planejando para frente" em lugar de julgamento em cada etapa. Nós aceitamos possibilidades e as atingimos em paralelo e então buscamos planejar para adiante (vejam também o livro *Pensamento Paralelo*, Viking: Londres, 1994).