

EDWARD DEBONO

El maestro del pensamiento creativo

El pensamiento lateral práctico

Una introducción



Edward de Bono

EL PENSAMIENTO LATERAL PRÁCTICO



PAIDÓS

Barcelona
Buenos Aires
México

Título original: *The Use of Lateral Thinking*, de Edward de Bono
Publicado en inglés, en 1971, por Penguin Books, Londres

Traducción de Alexandre Gombau Arnau

1ª edición, 2008

1ª edición en esta presentación, junio 2015

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© 1967, Mica Management Resources (UK), Inc.

© 2008 de la traducción, Alexandre Gombau Arnau

© 2008 de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U.,

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3143-5

Depósito legal: B. 11.575-2015

Impresión y encuadernación: Book Print Digital, S. A.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

SUMARIO

Presentación	9
Prólogo	13
Capítulo 1	17
Capítulo 2	29
Capítulo 3	37
Capítulo 4	51
Capítulo 5	95
Capítulo 6	115
Capítulo 7	133
Capítulo 8	151
Capítulo 9	171
Capítulo 10	183

CAPÍTULO 1

Hace muchos años, cuando una persona que debía dinero podía acabar en la cárcel, un comerciante de Londres tuvo la desgracia de deber una suma elevada a un prestamista. A éste, que era viejo y feo, le gustaba la preciosa hija adolescente del mercader. Y le hizo una oferta. Dijo que cancelaría la deuda del mercader si a cambio se quedaba con la joven.

Tanto el mercader como la hija se horrorizaron con la propuesta, de manera que el astuto prestamista sugirió que fuera la providencia quien dirimiese el asunto. Les dijo que metería una piedrecita negra y otra blanca en un monedero vacío y que entonces la joven debía extraer una. Si escogía la negra, sería su esposa y se cancelaría la deuda del padre. Si escogía la blanca, podría quedarse con el padre y la deuda también se cancelaría. Pero si se negaba a sacar una piedrecita, sería el padre quien iría a la cárcel y ella quien pasaría hambre.

El comerciante aceptó a regañadientes. Estaban en un sendero, sembrado de piedrecitas, del jardín del mercader mientras hablaban y el prestamista se detuvo para recoger los dos guijarros. Cuando los cogía, la chica, con ojos de lince a causa del miedo, se fijó en que el hombre tomaba los dos negros y los metía en el monedero. Acto seguido, el prestamista pidió a la chica que escogiese la piedrecita que decidiría su destino y el de su padre.

Imaginad que estáis en ese sendero del jardín del mercader. ¿Qué habrías hecho si hubierais sido la desgraciada chica? ¿Qué le habrías dicho si hubierais tenido que aconsejarla?

¿Qué tipo de razonamiento utilizaríais para resolver el problema? Tal vez creáis que un análisis lógico minucioso debería solucionar el problema, si es que tiene solución. Este tipo de pensamiento es, sencillamente, el pensamiento vertical. El otro tipo es el pensamiento lateral.

Los pensadores verticales por lo general no resultarían de gran ayuda para una chica en esta situación. Según su manera de plantear el problema, hay tres posibilidades:

1. La chica debería negarse a extraer la piedrecita.
2. La chica debería demostrar que hay dos guijarros negros en el monedero y poner en evidencia el engaño del prestamista.
3. La chica debería extraer la piedrecita y sacrificarse para salvar a su padre de la cárcel.

Ninguna de estas posibilidades es demasiado útil, ya que si la joven no coge la piedrecita su padre va a la cárcel, y si la coge entonces se ha de casar con el prestamista.

El relato muestra la diferencia entre el pensamiento vertical y el lateral. Los pensadores verticales se centran en el hecho de que la chica tiene que extraer una piedrecita. Los pensadores laterales, en cambio, lo hacen en la piedrecita que queda fuera. Los pensadores verticales adoptan el punto de vista más razonable de una situación y acto seguido intentan resolverla de manera lógica y atenta. Los pensadores laterales tienden a examinar todas las maneras diferentes de ver un problema, en vez de aceptar las más prometedoras y actuar en consecuencia.

La joven del relato metió la mano en el monedero y sacó un guijarro. Sin mirarlo, hizo un movimiento torpe y lo dejó caer en el sendero, donde se confundió inmediatamente entre los demás.

—¡Oh, qué torpe soy! —dijo—. Pero no pasa nada... si mira en el monedero, me podrá decir qué piedrecita he cogido gracias al color de la que queda.

Como el guijarro que queda es, evidentemente, negro, no queda más remedio que asumir que había extraído el guijarro blanco, ya que el prestamista no osaría admitir su deshonestidad. De esta manera, al usar el pensamiento lateral, la chica cambia lo que parece una situación imposible por otra increíblemente ventajosa. En realidad, la situación de la joven es mucho mejor que si el prestamista hubiera sido honesto y hubiera puesto

una piedrecita blanca y otra negra dentro del monedero, ya que entonces sólo hubiera tenido una posibilidad equitativa de salvarse. Tal y como están las cosas ahora, se asegura que se quedará con el padre y a la vez consigue la cancelación de la deuda.

El pensamiento vertical siempre ha sido la única vía respetable de razonamiento. Con su forma fundamental de lógica, es el ideal recomendado hacia todo lo que la mente de las personas lucha por conseguir, independientemente de que se quede corta. Los ordenadores personales quizá sean el mejor ejemplo. El programador define el problema y también indica el procedimiento por el que se analizará. A continuación el ordenador pone en juego su lógica y su eficiencia incomparables para solucionar el problema. La evolución fluida del pensamiento vertical, de un paso sólido tras otro, es bastante diferente del funcionamiento lateral.

Si cogieseis una serie de bloques de construcción de juguete y los colocaseis de manera que cada uno descansase firmemente y directamente sobre el de abajo, tendríais una clara ilustración de pensamiento vertical. Con el pensamiento lateral, los bloques están esparcidos alrededor. Pueden estar ensamblados los unos con los otros o no. Pero el resultado que pueda darse finalmente tal vez resulte tan útil como la estructura vertical.

El pensamiento lateral es más fácil de comprender cuando se ve en funcionamiento, como en el relato de los guijarros. Todo el mundo se ha encontrado con el tí-

pico problema que parece imposible de resolver hasta que, de pronto, surge una solución sorprendentemente sencilla. Una vez se ha pensado, la solución resulta tan obvia que no se entiende por qué había sido tan difícil de encontrar. Este tipo de problema, por descontado, puede ser difícil de solucionar si se utiliza el pensamiento vertical.

El pensamiento lateral no se centra únicamente en la resolución del problema; también tiene en cuenta nuevas maneras de ver las cosas e ideas nuevas de todo tipo.

Si un relato como el de los guijarros se lee de cabo a rabo y se ofrece la solución inmediatamente, el público tiende a opinar que tampoco había para tanto. Sólo si se hace una pausa, para que el público encuentre la solución por sí mismo, se aprecia la dificultad que entraña. Con los mejores ejemplos de pensamiento lateral, la solución parece lógicamente obvia una vez se ha encontrado. Es muy fácil olvidar que se ha hallado gracias al pensamiento lateral y no gracias al pensamiento vertical. Una vez se revela la solución, a menudo hay mucha gente que puede explicar perfectamente la manera de hallarla mediante el pensamiento vertical. Mirando hacia atrás, la secuencia lógica del problema hasta su resolución puede resultar bastante fácil de ver.

Durante una hipnosis, se pueden dar instrucciones a una persona para que se comporte de una manera esbtrambótica cuando salga del trance. Así, el sujeto lleva a cabo las instrucciones del hipnotizador, que pueden ser

guardar un paraguas en el armario, dar a todos un vaso de leche o incluso ponerse a cuatro patas y ladrar como un perro. Cuando se le pregunta por qué se comporta de esa manera tan extraña, el sujeto enseguida da una explicación perfectamente razonable. Estas explicaciones proporcionan una demostración inolvidable del poder de la racionalización. Todo el mundo presente conoce la razón real que hay detrás de la conducta extraña del sujeto y, sin embargo, la persona que la lleva a cabo puede dar una explicación perfectamente razonable que convencería a cualquier persona que hubiera llegado tarde a la sesión.

No es malo racionalizar un procedimiento de pensamiento vertical para llegar a la solución, después de que se ha encontrado mediante el pensamiento lateral. El peligro está en asumir que, como este procedimiento se puede construir en retrospectiva, todos los problemas se pueden solucionar con igual facilidad mediante el pensamiento vertical y el pensamiento lateral.

Una de las técnicas del pensamiento lateral es usar deliberadamente este recurso de racionalización de la mente. En lugar de proceder paso a paso como en el modo vertical normal, se adopta una nueva posición bastante arbitraria. A continuación se va hacia atrás y se procura construir un proceso lógico entre esta nueva posición y el punto de partida. Si se demuestra que el proceso es posible, al final se debe verificar con todo el rigor de la lógica. Si el proceso es sólido, entonces uno se encuentra

en una posición provechosa que quizá no se hubiera alcanzado mediante el pensamiento vertical normal. Y aunque la posición arbitraria no resulte ser firme, tal vez se hayan generado nuevas ideas útiles en el intento de justificarla.

A pocas personas les llega a gustar tanto la idea del pensamiento lateral como para que lo intenten utilizar continuamente en lugar del pensamiento vertical. En cambio, hay mucha más gente que recela ante la idea del pensamiento lateral e insiste en defender que con el vertical hay más que suficiente. De hecho, los dos tipos de pensamiento son complementarios. Cuando el pensamiento vertical común no puede encontrar la solución a un problema o cuando se requiere una nueva idea, se debería recurrir al pensamiento lateral. Las nuevas ideas dependen del pensamiento lateral, puesto que el pensamiento vertical tiene limitaciones inherentes que lo hacen mucho menos efectivo para este propósito. Estas limitaciones del pensamiento vertical no se pueden menospreciar, ya que en realidad son ventajas si se miran desde un punto de vista diferente.

La organización funcional de la mente a modo de sistema de optimación hace que interprete una situación de la manera más probable. El orden de probabilidad lo determinan la experiencia y las necesidades del momento. El pensamiento vertical es un tipo de pensamiento de alta probabilidad. Sin este pensamiento de alta probabilidad, la vida cotidiana sería imposible. Cada acción y

cada sensación se deberían analizar exhaustivamente y se debería considerar con atención; no se daría nada por sentado. Al igual que el ciempiés, abrumado por la conciencia de sí mismo, todo el mundo se vería incapacitado ante la complejidad. La función del pensamiento es descartarse y permitir que tenga lugar directamente la acción cuando se trata de reconocer una situación. Y esto sólo es posible si la interpretación más probable de una situación da pie a la acción efectiva más probable.

Igual que el agua fluye por las pendientes, se acumula en las depresiones y acaba en los lechos de los ríos, el pensamiento vertical fluye a lo largo de los procedimientos más probables y, mediante este fluir, aumenta la probabilidad de estos procedimientos en el futuro. Si el pensamiento vertical es un tipo de pensamiento de alta probabilidad, el lateral es un pensamiento de baja probabilidad. Se abren nuevos canales a propósito para alterar el curso del agua. Y los viejos canales quedan condenados con la esperanza de que el agua buscará y encontrará nuevas y mejores vías por donde fluir. A veces el agua incluso se succiona hacia arriba de una manera antinatural. Cuando el hilo de pensamiento de baja probabilidad lleva a una idea nueva y efectiva, se da un «momento eureka» y, de pronto, el enfoque de baja probabilidad se convierte en uno de alta probabilidad. Es el momento en que el agua succionada hacia arriba con dificultad forma un sifón y de improviso fluye libremente. Este instante constituye siempre el objetivo del pensamiento lateral.

Como el pensamiento lateral tiene que ver con las ideas nuevas, parece que está relacionado con el pensamiento creativo. El pensamiento creativo es una parte especial del pensamiento lateral que cubre un ámbito más amplio. A veces los logros del pensamiento lateral son creaciones genuinas; otras, no son más que una nueva manera de ver las cosas, y de ahí que no lleguen a ser creaciones completas. El pensamiento creativo a menudo requiere un talento que lo exprese, mientras que el pensamiento lateral está abierto a todo aquel que se interese por ideas nuevas.

En este libro el pensamiento creativo, en el sentido artístico verdadero, no se usa como ejemplo de pensamiento lateral porque el resultado es demasiado subjetivo. Resulta fácil demostrar la efectividad del pensamiento lateral por medio de un invento; o bien funciona o bien no funciona. También resulta fácil decidir cuándo un problema se resuelve de manera efectiva mediante el pensamiento lateral. Pero el valor del esfuerzo artístico creativo es cuestión de gustos y de modas.

Cuanto más se aparta el pensamiento lateral de las reglas de razonamiento y del pensamiento vertical, más parece aproximarse a la locura. ¿El pensamiento lateral es sólo una forma de locura intencionada y temporal? ¿El pensamiento de baja probabilidad es diferente de las asociaciones aleatorias de la esquizofrenia? Una de las muchas características de la esquizofrenia es que se tiene una mente llena de pajaritos que vuela constante-

mente de una idea a otra. Si uno quiere escapar temporalmente de la manera evidente de ver las cosas, ¿por qué no tomar una droga psicodélica? La diferencia esencial estriba en que, con el pensamiento lateral, se controla firmemente el proceso completo. Si el pensamiento lateral escoge servirse del caos, se trata de un caos dirigido, no de un caos con falta de dirección. En todo momento la facultad lógica espera elaborar y, finalmente, juzgar y seleccionar cualquier nueva idea que se genere. La diferencia entre el pensamiento lateral y el vertical es que, con el pensamiento vertical, la lógica controla la mente, mientras que con el pensamiento lateral, la lógica está al servicio de la mente.

¿Una persona posee una habilidad prefijada de pensamiento o simplemente la capacidad para tener interés y la oportunidad de ampliarlo? Tan sólo unas pocas personas tienen una aptitud natural para el pensamiento lateral, pero todos podemos desarrollar una cierta capacidad si se estimula adrede. La educación tradicional normalmente no hace nada por estimular los hábitos de pensamiento lateral y los inhibe activamente con la necesidad del alumno de pasar por el aro de los sucesivos exámenes.

El pensamiento lateral no es ninguna fórmula mágica que se pueda aprender de golpe y aplicar provechosamente a partir de ese momento. Es una actitud y un hábito de la mente. Las diversas técnicas descritas pretenden despertar la conciencia de los procesos de pensamiento lateral; no tienen como objetivo su uso como

recetario para la solución de problemas. No hay ninguna conversión súbita en la creencia de la utilidad del pensamiento lateral. El pensamiento lateral es cuestión de conciencia y práctica, no de revelación.