

*Edward de Bono este maestrul gândirii creative.*

— The Independent

**GÂNDIREA**

**LATERALĂ**

**EDWARD  
DE BONO**



## Cuprins

<i>Prefață</i> .....	9	
<i>Introducere</i> .....	11	
<i>Utilitatea acestei cărți</i> .....	18	
Capitolul I	Cum lucrează mintea .....	32
Capitolul II	Diferența dintre gândirea laterală și gândirea verticală .....	47
Capitolul III	Atitudinea față de gândirea laterală ....	56
Capitolul IV	Natura gândirii laterale .....	61
Capitolul V	Utilitatea gândirii laterale .....	66
Capitolul VI	Tehnicile .....	70
Capitolul VII	Cum sunt generate alternativele .....	72
Capitolul VIII	Contestarea presupuzițiilor .....	102
Capitolul IX	Inovarea .....	116
Capitolul X	Suspendarea judecății .....	118
Capitolul XI	Designul .....	124
Capitolul XII	Ideile dominante și factorii esențiali. . .	135
Capitolul XIII	Fracționarea .....	145
Capitolul XIV	Metoda inversă .....	155
Capitolul XV	Ședințe de brainstorming .....	164
Capitolul XVI	Analogii .....	185

Capitolul XVII	Alegerea punctului de acces și a zonei de atenție . . . . .	195
Capitolul XVIII	Stimularea aleatorie. . . . .	214
Capitolul XIX	Concepte/diviziuni/polarizare. . . . .	230
Capitolul XX	Noul cuvânt PO. . . . .	250
Capitolul XXI	Blocajul datorat familiarității. . . . .	297
Capitolul XXII	Descrierea/rezolvarea problemelor/designul. . . . .	308
<i>Rezumat</i>	. . . . .	332

## Prefață

Această carte poate fi folosită atât acasă, cât și la școală. La școală, prin tradiție, accentul a fost pus întotdeauna pe gândirea verticală, care este într-adevăr eficientă, însă imperfectă. Acest mod de gândire selectiv trebuie întregit cu calitățile generative ale gândirii creative, lucru care a început deja să se întâmple în unele școli. Însă chiar și acolo unde a fost introdusă, gândirea creativă este considerată, de regulă, doar ceva dezirabil, ce poate fi obținut prin intermediul unor îndrumări foarte vagi. De fapt, nu există o metodă deliberată și eficientă pentru a stimula acest mod de gândire. Lucrarea de față este dedicată gândirii laterale, procesul prin care folosim informația pentru a stimula creativitatea și restructurarea intuitivă. Gândirea laterală poate fi învățată, exersată și aplicată. Putem ajunge să fim pricepuți în acest domeniu așa cum putem ajunge să fim pricepuți la matematică.

Lucrarea de față ar trebui să le fie utilă profesorilor care caută o modalitate practică de a folosi acest tip de gândire din ce în ce mai important. Le oferă un cadru formal pentru practicarea gândirii laterale și, de asemenea, o explicație a proceselor implicate de aceasta. Profesorul

poate folosi lucrarea atât pentru el însuși, cât și, ceea ce este de dorit, ca bază pentru studiul din clasă.

Introducerea pe scară largă în școli a creativității practice ar putea fi un proces mai îndelungat și e posibil ca părinții să nu fie dispuși să aștepte să se întâmple acest lucru. Unii dintre ei vor prefera să suplimenteze educația pe care copiii o primesc la școală cu o pregătire particulară în gândirea laterală.

Am subliniat în carte ideea că nu există niciun antagonism între gândirea laterală și gândirea verticală. Ambele sunt necesare. Gândirea verticală este extrem de folositoare, însă pentru a-i spori utilitatea trebuie să-i adăugăm creativitatea și să-i temperăm rigiditatea. Până la urmă, acest lucru se va petrece și prin intermediul educației primite în școli, însă până atunci s-ar putea să fie necesar să facem acest lucru și acasă.

*Cartea nu a fost concepută pentru a fi citită dintr-odată, ci trebuie studiată fără grabă, cu atenție – pe parcursul mai multor luni sau chiar ani întregi. De aceea, multe dintre principii sunt repetate din când în când. Astfel se menține unitatea subiectului tratat și e preîntâmpinată fărâmițarea sa într-o succesiune de simple tehnici. Totuși, când folosim această lucrare, trebuie să reținem că practica este mult mai importantă decât înțelegerea procesului.*

## Introducere

Gândirea laterală este strâns legată de intuiție, creativitate și umor. Toate cele patru procese au aceeași bază. Însă în vreme ce intuiția, creativitatea și umorul sunt daruri ale providenței, gândirea laterală reprezintă un proces deliberat. Este tot un mod de folosire a minții, ca și gândirea logică – însă de un alt tip.

Cultura se ocupă, de regulă, cu consacrarea anumitor idei. Educația se axează pe comunicarea acestor idei consacrate. Ambele se îndeletnicesc cu perfecționarea continuă a respectivelor idei, prin actualizarea lor. Singura metodă de schimbare a ideilor este conflictul, care funcționează în două feluri. Primul vizează confruntarea dintre idei opuse. Una dintre cele două idei va ajunge să o domine în practică pe cealaltă, care nu va fi schimbată, ci suprimată. Al doilea are în vedere un conflict între noile informații obținute și vechea idee. Se presupune că, în urma acestui conflict, vechea idee se schimbă. Aceasta este calea științei, care caută întotdeauna să obțină noi informații pentru a discredita vechile idei și a da naștere unora noi. E chiar mai mult decât calea științei, este calea cunoașterii omenesti în general.

Educația se bazează pe presupuziția comodă că nu trebuie să facem altceva decât să adunăm din ce în ce mai multe informații, care se vor transforma de la sine în idei utile. Am dezvoltat chiar și instrumente pentru a mânui informația: matematica – pentru a o extinde –, gândirea logică – pentru a o rafina.

Această metodă conflictuală de schimbare a ideilor poate să funcționeze bine acolo unde este posibil ca informația să fie evaluată într-o manieră obiectivă. Însă tehnica în speță nu mai funcționează deloc atunci când noile informații nu pot fi evaluate decât prin vechea idee. În loc să fie schimbată, vechea idee este întărită și devine și mai rigidă.

Cel mai eficient mod de schimbare a ideilor este acela care pornește din interior, prin rearanjarea internă a informațiilor disponibile, și nu din exterior, prin conflict. Intuiția constituie singura modalitate eficientă de a schimba ideile într-o situație-mit – adică într-o ipostază în care informația nu poate fi evaluată obiectiv. Chiar și acolo unde informația poate fi evaluată obiectiv, cum este cazul în știință, rearanjarea intuitivă a informației duce la progrese spectaculoase. Învățământul nu urmărește doar colectarea de informații, ci și cele mai bune căi de a folosi informația acumulată.

Atunci când ideile conduc informațiile și nu rămân în urma acestora, progresul este foarte rapid. Și totuși, până în prezent, nu am dezvoltat metode practice pentru a folosi intuiția. Tot ce putem face este să continuăm să strângem informații și să sperăm că la un moment dat va apărea și intuiția. Gândirea laterală este tocmai o astfel de metodă de utilizare a intuiției.

Intuiția, creativitatea și umorul sunt greu de observat, din cauza faptului că mintea este foarte eficientă. Mintea creează modele pe baza informațiilor pe care le deține. Odată ce au fost formate aceste modele, putem să le recunoaștem, să reacționăm la prezența lor și să le folosim. Cu cât sunt utilizate mai mult, cu atât se înrădăcinează mai bine.

Acest sistem de folosire a modelelor este o modalitate foarte eficientă de manevrare a informației. Odată fixate, modelele formează un fel de cod. Avantajul unui astfel de sistem codat este acela că, în loc să fim nevoiți să colectăm toate informațiile, colectăm numai informația necesară pentru a identifica modelul codat, care este folosit apoi pentru identificare; așa pot fi găsite, de pildă, cărțile pe un anumit subiect dintr-o bibliotecă, pornind de la numărul de cod din catalog.

Este comod să ne reprezentăm mintea ca pe un fel de mașinărie care manevrează informația – asemeni unui computer. Totuși, mintea nu este o mașină, ci un mediu cu totul special, care îi permite informației să se autoorganizeze sub forma unor modele. Acest sistem al memoriei care se autoorganizează și se autooptimizează este foarte eficient în crearea de modele și tocmai în aceasta constă eficiența minții.

Însă pe lângă marea sa utilitate, un sistem bazat pe modele are în mod inevitabil și anumite limitări. Într-un astfel de sistem putem combina foarte ușor modelele sau să le înmulțim, dar este extrem de greu să le restructurăm, pentru că modelele controlează atenția. Intuiția și umorul implică, ambele, o restructurare a modelelor. Creativitatea implică, de asemenea, restructurarea, dar pune mai mult accent pe evitarea modelelor constrângătoare. Gândirea