

*Edward de Bono este maestrul gândirii creative.*

— The Independent

**EDWARD  
DE BONO**



# GÂNDIREA LATERALĂ

*o introducere*



## CAPITOLUL 1

### Piatra neagră

Cu mult timp în urmă, pe vremea când, dacă datorai bani, puteai fi aruncat în închisoare, un negustor din Londra a avut ghinionul de a rămâne dator cu o sumă uriașă. Cămătarul, bătrân și urât, era atras de frumoasa fiică adolescentă a negustorului, astfel încât a propus un târg: să anuleze datoria în schimbul fetei.

Atât negustorul, cât și fata lui au fost îngroziți de propunere. Așa că vicleanul cămătar a sugerat că ar fi mai bine să lase providența să decidă. Va pune o piatră albă și una neagră într-un săculeț, iar fata va scoate din el una dintre pietre. Dacă îi pică piatra neagră, îi va deveni soție și datoria tatălui va fi ștearsă. Dacă va scoate piatra albă, va rămâne lângă tatăl ei și datoria va fi, de asemenea, ștearsă. Dar dacă refuză să scoată o piatră, tatăl ei va fi aruncat în închisoare, iar ea va muri de foame.

Negustorul a acceptat fără tragere de inimă. În momentul discuției se aflau în grădina sa, pe o cărare acoperită cu pietricele, iar cămătarul s-a aplecat să culeagă două. În timp ce ridica pietricelele și le punea în săculeț, fata, cu ochii în patru de teamă, a observat că ambele erau negre. Apoi, cămătarul i-a cerut fetei să scoată piatra care urma să decidă soarta ei și a tatălui său.

Imaginează-ți că stai pe cărarea din grădina negustorului. Ce ai fi făcut dacă ai fi fost nefericita fată? Dacă ar fi trebuit să o sfătuiști, ce sfat i-ai fi dat?

Ce tip de gândire ai folosi ca să rezolvi problema? Poți crede că analiza logică atentă trebuie să rezolve problema, dacă există vreă soluție. Acest tip de gândire este simpla gândire verticală. Celălalt tip de gândire este gândirea laterală.

Adeptii gândirii verticale nu-i sunt de mare ajutor unei fete aflate într-o astfel de situație. În felul în care o analizează, există trei posibilități:

1. Fata ar trebui să refuze să ia o piatră.
2. Fata ar trebui să arate că există două pietre negre în săculeț și să-l demaște pe cămătar.
3. Fata ar trebui să ia o piatră neagră și să se sacrifice pentru a-și salva tatăl de închisoare.

Niciuna dintre aceste sugestii nu este de foarte mare ajutor fiindcă, dacă fata nu scoate nicio piatră, tatăl ajunge la închisoare, iar dacă ia una, atunci trebuie să se mărite cu cămătarul.

Povestea arată diferența dintre gândirea verticală și gândirea laterală. Adeptii gândirii verticale sunt preocupați de faptul că fata trebuie să ia o piatră. Adeptii gândirii laterale devin preocupați de piatra care este lăsată în urmă. Adeptii gândirii verticale aleg cea mai convenabilă viziune asupra unei situații și apoi continuă ideea în manieră logică și cu grijă pentru a găsi rezolvarea. Adeptii gândirii laterale tind mai degrabă să exploreze toate căile diferite de a privi un lucru decât să accepte cea mai promițătoare variantă și să pornească de la ea.

Fata din povestea cu pietricelele a băgat mâna în săculeț și a scos una. Fără să se uite la ea, a mânăuit-o cu stângăcie, lăsând-o să cadă pe cărare, unde s-a pierdut imediat printre toate celelalte.

„Vai, ce neîndemânatică sunt! Dar nu contează – dacă te uiți în săculeț, vei putea să deduci ce piatră am luat după culoarea celei rămasă“, a zis ea.

Din moment ce piatra rămasă este, desigur, neagră, apare în mod necesar supoziția conform căreia fata a luat o piatră albă – de vreme ce cămătarul nu îndrăznește să-și recunoască înșelăciunea. În acest mod, folosind gândirea laterală, fata schimbă ceea ce pare o situație fără ieșire într-una favorabilă. De fapt, ea se află într-o situație mai bună decât dacă bărbatul ar fi fost corect și ar fi pus o piatră neagră și una albă în săculeț, pentru că atunci salvarea ei ar fi depins de șansă. Așa cum stau lucrurile, este sigură că rămâne cu tatăl său și că, totodată, datoria lui este ștearsă.

Gândirea verticală a fost întotdeauna singurul tip respectabil de gândire. În forma sa ultimă, ca logică, este recomandată tuturor minților care sunt îndemnate să se străduiască, indiferent cât de departe ajung înainte de a eșua. Computerele sunt, poate, cele mai bune exemple. Problema este definită de programator, care trasează și calea explorării acelei probleme. Computerul continuă apoi cu o logică și o eficiență incomparabile. Progresul lin al gândirii verticale de la un pas stabil la alt pas stabil este destul de diferit de gândirea laterală.

Dacă iei un set de cuburi de jucărie și le pui unul peste altul astfel încât fiecare cub să stea exact și fix deasupra celui alt, vei avea o bună ilustrare a gândirii verticale. În cazul gândirii laterale, cuburile sunt împrăștiate. Pot fi într-o oarecare legătură unele cu altele sau în niciuna. Dar modelul care se ivește în cele din urmă poate fi la fel de util ca structura verticală.

Gândirea laterală este cel mai ușor de evaluat când este observată în acțiune, ca în povestea cu pietricelele. Toată lumea întâlnește tipul de problemă care pare imposibil de rezolvat până când este dezvăluită o soluție surprinzător de simplă. Odată ce ne-am închipuit soluția, aceasta este atât de

evidentă, încât nu putem înțelege de ce ne-a fost atât de greu să o găsim. Acest tip de problemă poate fi într-adevăr dificil de rezolvat atât timp cât este folosită gândirea verticală.

Gândirea laterală nu este preocupată doar de rezolvarea problemei; are de-a face cu noi căi de a privi lucrurile și cu noi idei de toate felurile.

Dacă o poveste precum cea cu pietricelele este citită direct și soluția este oferită imediat, atunci cei care o ascultă sunt înclinați să se întrebe de ce se face atâta caz. Doar dacă apare o pauză, ca să găsească soluția chiar cei care ascultă povestea, va fi apreciată dificultatea de a găsi una. În cazul celor mai bune exemple de gândire laterală, soluția pare logică în mod evident odată ce a fost găsită. Este foarte ușor să uităm că a fost găsită cu ajutorul gândirii laterale, și nu cu al celei verticale. Odată ce soluția a ieșit la iveală, mulți oameni sunt pregătiți să explice cum ar fi putut fi găsită la fel de bine cu ajutorul gândirii verticale. În retrospectivă, secvența logică de la problemă la soluție poate fi destul de ușor de văzut.

În timp ce se află în transă, o persoană hipnotizată poate primi instrucțiunea de a manifesta un comportament bizar. Când vine momentul, subiectul îndeplinește cum se cuvine instrucțiunile hipnotizatorului, cum ar fi să pună o umbrelă în sufragerie, să le dea tuturor câte un pahar cu lapte sau să se lase în patru labe și să latre. Când este întrebat de ce se comportă în acest fel ciudat, subiectul dă imediat o explicație perfect rezonabilă. O asemenea explicație oferă o demonstrație memorabilă a puterii actului de a raționa. Toată lumea știe adevăratul motiv al comportamentului ciudat, și totuși persoana care-l manifestă poate crea o explicație rezonabilă, ce ar putea să convingă un nou-venit.

Nu e nimic rău în a găsi o cale către soluție cu ajutorul gândirii verticale după ce a fost găsită prin apel la gândirea laterală. Pericolul constă în presupunerea faptului că, fiindcă o

asemenea cale poate fi creată retrospectiv, toate problemele pot fi rezolvate cu ajutorul gândirii verticale la fel de ușor ca apelând la gândirea laterală.

Una dintre tehnicile gândirii laterale este să se folosească în mod intenționat de această tendință a minții de a gândi rațional. În loc să acționezi pas cu pas în maniera obișnuită a gândirii verticale, iei o poziție nouă și arbitrară. Apoi lucrezi invers și încerci să construiești o cale logică între această nouă poziție și punctul de pornire. Dacă o cale se dovedește posibilă, trebuie testată cu deplină rigurozitate logică. Dacă este o cale solidă, te afli într-o poziție utilă care nu ar fi fost niciodată găsită cu ajutorul obișnuitei gândiri verticale. Chiar și dacă poziția arbitrară nu se dovedește a fi trainică, tot e posibil să fi generat, în încercarea de a o justifica, noi idei utile.

Puțini oameni ajung să îndrăgească ideea de gândire laterală într-atât încât să încerce să o folosească în locul gândirii verticale în toate situațiile. Mult mai mulți resping ideea de gândire laterală și insistă că gândirea verticală este suficientă. De fapt, cele două tipuri de gândire sunt complementare. Când gândirea verticală obișnuită este incapabilă să găsească o soluție la o problemă sau atunci când este solicitată o idee nouă, ar trebui folosită gândirea laterală. Ideile noi depind de gândirea laterală deoarece gândirea verticală a integrat limitări care o fac mai puțin eficientă în vederea acestui obiectiv. Aceste limitări ale gândirii verticale nu pot fi lăsate deoparte pentru că, dintr-un punct de vedere diferit, ele sunt chiar avantajele sale.

Organizarea funcțională ca sistem de optimizare determină mintea să interpreteze o situație în modul cel mai probabil. Ordinea probabilității este determinată de experiență și de necesitățile de moment. Gândirea verticală este o gândire înalt probabilistică. Fără o asemenea gândire înalt probabilistică, viața de zi cu zi ar fi imposibilă. Fiecare acțiune și

fiecare senzație ar trebui să fie analizate amănunțit și luate în considerare cu atenție – nimic nu ar putea fi luat de bun. Ca niște miriapode derutate de conștiința lor de sine, am deveni, din cauza complexității, incapabili de a acționa. Funcția gândirii este cea de a se elimina pe sine și de a-i permite acțiunii să urmeze direct după recunoașterea unei situații. Acest lucru este posibil doar dacă cea mai probabilă interpretare a unei situații dă naștere celei mai probabil eficiente acțiuni.

Așa cum o apă curge în pantă, se liniștește în adâncituri și rămâne captivă în albia râului, la fel și gândirea verticală curge de-a lungul celor mai probabile căi și, chiar prin curgerea sa, face să crească probabilitatea acelor căi pe viitor. Dacă gândirea verticală este o gândire înalt probabilistică, atunci gândirea laterală este una scăzut probabilistică. Noi canale sunt croite în mod voit pentru a modifica fluxul apei. Vechile canale sunt îndiguite în speranța că apa va căuta și va urma tipare de curgere noi, mai bune. Uneori, apa este chiar aspirată în sus într-o manieră nenaturală. Când linia scăzut probabilistică a gândurilor duce la o nouă idee eficientă, există un „moment evrica“ și de îndată abordarea scăzut probabilistică dobândește probabilitatea cea mai mare. Este momentul în care apa aspirată în sus cu dificultate formează un sifon și deodată curge liber. Acest moment este întotdeauna țelul gândirii laterale.

Din moment ce gândirea laterală are de-a face cu idei noi, s-ar părea că este legată de gândirea creativă. Gândirea creativă este o parte specială a gândirii laterale, care acoperă un domeniu mai larg. Uneori, realizările gândirii laterale sunt creații autentice, alteori nu sunt mai mult decât un nou mod de a privi lucrurile și, de aceea, într-o mai mică măsură creații depline. Deseori, gândirea creativă cere talent pentru exprimare, în timp ce gândirea laterală le este accesibilă tuturor celor interesați de ideile noi.

În această carte, gândirea creativă în adevăratul sens artistic nu a fost folosită ca exemplu al gândirii laterale pentru că rezultatul este prea subiectiv. Poți lesne demonstra eficiența gândirii laterale cu o invenție care fie funcționează, fie nu. Sau să decizi dacă o problemă a fost rezolvată eficient cu ajutorul gândirii laterale. Dar valoarea efortului creativ artistic este o chestiune de gust și de modă.

Cu cât gândirea laterală deviază de la regulile rațiunii și gândirii verticale, cu atât pare că se apropie de nebunie. Este gândirea laterală doar o formă de instabilitate mintală deliberată și temporară? Este gândirea scăzut probabilistică în vreun fel diferită de asocierile aleatorii ale schizofreniei? Una dintre trăsăturile cele mai proeminente ale schizofreniei este „min-tea-fluture“, care zboară din idee în idee. Dacă cineva vrea să scape temporar de modul evident de a privi lucrurile, de ce să nu folosească o substanță psihedelică? Diferența esențială este că în cazul gândirii laterale, întregul proces este riguros controlat. Haosul pe care îl folosește gândirea laterală este haos în virtutea unei direcții, nu din cauza absenței direcției. Gândirea logică este în permanență pregătită să se desfășoare, să judece și să selecteze noi idei generate. Diferența dintre gândirea laterală și cea verticală este aceea că în cazul gândirii verticale, logica este cea care controlează mintea, în timp ce în cazul gândirii laterale, logica servește mintea.

Avem o capacitate de a gândi invariabilă sau ea depinde de interesul și oportunitatea noastră de a o dezvolta? Doar câțiva oameni au o aptitudine naturală pentru gândirea laterală, însă oricine poate gândi lateral la un nivel sau altul dacă își propune asta. De obicei, educația convențională nu face nimic ca să încurajeze deprinderea de a gândi lateral, ba chiar o inhibă, supunând-o examinărilor succesive.

Gândirea laterală nu este o formulă magică, una care să poată fi învățată dintr-odată, apoi aplicată la nevoie. Este o



atitudine și o deprindere a minții. Diferitele tehnici descrise aici au ca scop conștientizarea proceselor gândirii laterale; ele nu sunt menite să fie folosite ca un fel de carte de bucate cu soluții. Nu te poți converti brusc de la credința în omnipotența gândirii verticale la cea în utilitatea gândirii laterale. Gândirea laterală este o chestiune de conștientizare și practică – nu de revelație.

## CAPITOLUL 2

### Ideea nouă

Câți oameni vor avea o singură idee nouă în cursul vieții lor? Câți oameni ar fi capabili să inventeze roata dacă ea nu ar fi fost inventată?

Mulți cred că ideile noi, întocmai ca accidentele, li se întâmplă întotdeauna altora. Se presupune că alții sunt mai calificați să obțină idei noi și că, de asemenea, au mai multe oportunități în acest sens.

Ar fi mult mai satisfăcător dacă ideile noi ar reprezenta o recompensă pentru trudă și efort susținut. Cu siguranță că mulți muncesc suficient de mult pentru a merita idei noi și ar fi cel mai potrivit dacă bunăvoința și sacrificiul lor ar fi încununat cu o nouă idee. Membrii societății ar fi de asemenea mai fericiți să încurajeze, să organizeze și să recunoască efortul consistent din spatele ideilor noi dacă ar fi îndrumați în acest sens.

Din nefericire, ideile noi nu sunt privilegiul celor care petrec mult timp pentru căutarea și dezvoltarea lor. Charles Darwin a petrecut mai mult de douăzeci de ani lucrând la teoria evoluției și într-o zi i s-a cerut să citească articolul unui tânăr biolog, pe nume Alfred Russel Wallace. În mod ironic, articolul conținea o prezentare clară a teoriei evoluției prin supraviețuirea celor mai adaptați. Se pare că

Wallace a elaborat teoria într-o săptămână în care a delirat din cauza febrei, în Indiile de Est. Dezvoltarea completă a unei idei poate lua ani de muncă susținută, dar ideea poate sosi într-un moment de revelație. De fapt, atunci când ideea implică un mod complet nou de a vedea lucrurile, este greu să vedem cum ar putea o idee nouă să apară în orice alt fel. Noua idee nu trebuie să fie precedată de ani de muncă în domeniu, deoarece nemulțumirea față de vechea idee poate apărea mult mai repede. Într-adevăr, prea mulți ani de muncă pot chiar să facă noile idei să vină mai greu, din moment ce utilitatea vechilor idei, dacă ea există, poate fi întărită. Lumea științifică este plină de savanți cărora nu le lipsește nimic în ceea ce privește logica abordării și meticulozitatea muncii, și totuși ideile noi îi ocolesc mereu.

Multe idei noi și grozave apar când noile informații strânse prin intermediul observației sau al experimentului forțază o reevaluare a ideilor vechi. Informațiile noi sunt probabil calea cea mai sigură către idei noi, dar sunt în continuare nedemne de încredere pentru că cele mai multe sunt explicate de vechea teorie și formulate astfel încât să susțină acea teorie. Un pacient poate descoperi că orice nou simptom pe care și-l descoperă e interpretat astfel încât să susțină diagnosticul deja stabilit de psihanalistul său. Într-adevăr, mulți consideră că longevitatea teoriilor lui Freud se explică parțial prin rezistența lor la dovezile experimentale oferite pentru a le respinge.

Deși informațiile noi pot duce la idei noi, acestea pot să apară și în absența oricărei informații noi. Este posibil să analizăm informațiile vechi și să venim cu o modalitate nouă de a le pune laolaltă, care să merite osteneala. În acest sens, Einstein este, desigur, cel mai bun exemplu. Einstein nu a făcut niciun experiment, nu a strâns nicio informație nouă înainte să creeze teoria relativității: din moment ce nu a făcut niciun experiment, nu a contribuit cu nimic altceva decât cu un nou mod de a privi informația care era disponibilă tuturor.