

EL PENSAMIENTO LATERAL

*¿Qué es el “pensamiento lateral”?
¿Cómo se relaciona con la creatividad?
¿Por que se llama “pensamiento lateral”?*

Edward De Bono

Mi interés por el pensamiento proviene de tres fuentes. Como becario de la universidad de Rhodes estudié psicología en Oxford y entonces empecé a interesarme por el pensamiento. Investigando en medicina usé mucho la informatización para llevar a cabo el análisis de Fourier de las ondas de la presión sanguínea, con el propósito de evaluar el bloqueo de la arteria pulmonar. Empecé a reflexionar sobre el tipo de pensamiento que los ordenadores no pueden tener: el pensamiento creativo y perceptual. Seguí con mi proceso por el cual el cuerpo regula la presión de la sangre y en la integración general de los sistemas en el cuerpo humano. Esto me despertó un gran interés por los sistemas autoorganizados.

Consideré que estas tres líneas de investigación (pensamiento, pensamiento perceptual, sistemas autoorganizados) conflúan de algún modo. Entonces escribí un trabajo en el que hablaba de “la otra clase de pensamiento”, es decir, el pensamiento que no es ni lineal ni secuencial ni lógico. Expliqué mis ideas en una entrevista para una revista llamada *London Life*. En el transcurso de esa charla comenté que era necesario desplazarse “lateralmente” para encontrar otros enfoques y otras alternativas. Inmediatamente se me ocurrió que ésa era la palabra que necesitaba. Entonces cambié la expresión “otra clase de pensamiento” por “pensamiento lateral”.

Esto sucedió en 1967. Ahora el “pensamiento lateral” tiene su definición en el *Oxford English Dictionary*, que es la autoridad del idioma inglés. La entrada en el *Concise Oxford Dictionary* reza así: “Tratar de resolver problemas por medio de métodos no ortodoxos o aparentemente ilógicos”. Aquí la palabra clave es “aparentemente”. Los métodos pueden parecer “ilógicos” en comparación con la lógica normal, pero fueron elaborados según la lógica de los sistemas constructores de pautas donde, por ejemplo, la provocación es una necesidad.

La manera más simple de describir el pensamiento lateral es decir: “No se puede cavar un hoyo en un lugar diferente haciendo el mismo hoyo más profundo”. Esta descripción pone el énfasis sobre los diferentes enfoques y las diferentes maneras de ver las cosas.

Con el “pensamiento vertical” uno toma una posición y después trata de construir sobre esa base. El paso siguiente depende del lugar donde uno esté en ese momento. La decisión posterior está vinculada al lugar donde uno se encuentra y desde el punto de vista lógico tiene que depender de ese dato. Esto indica que hay que construir a partir de una base o que hay que cavar el mismo hoyo pero más profundo, como se puede apreciar en la figura 1.14.

Con el “pensamiento lateral”, en cambio, nos desplazamos hacia los lados, para probar diferentes percepciones, diferentes conceptos, diferentes puntos de entrada. Podemos usar diversos métodos, incluidas las provocaciones, para salir de la línea habitual de pensamiento.

HABILIDADES GERENCIALES

EL PENSAMIENTO LATERAL

La abuela está sentada tejiendo. Susan, de tres años, la molesta jugando con el ovillo de lana. La madre de Susan sugiere que debería poner a la niña en el parque para que no siga molestando a la abuela. El padre sugiere que sería mejor poner a la abuela en el parque para protegerla de Susan.

La verdadera descripción técnica del pensamiento lateral se basa en el estudio de un sistema de información autoorganizado de construcción de pautas: "Atravesar las pautas de un sistema de información autoorganizado". La figura 1.15 muestra éste movimiento "lateral" a través de las normas, que repite el diagrama básico de un sistema de construcción de pautas asimétrico. En vez de desplazarse a lo largo de las pautas tratamos de atravesarlas.

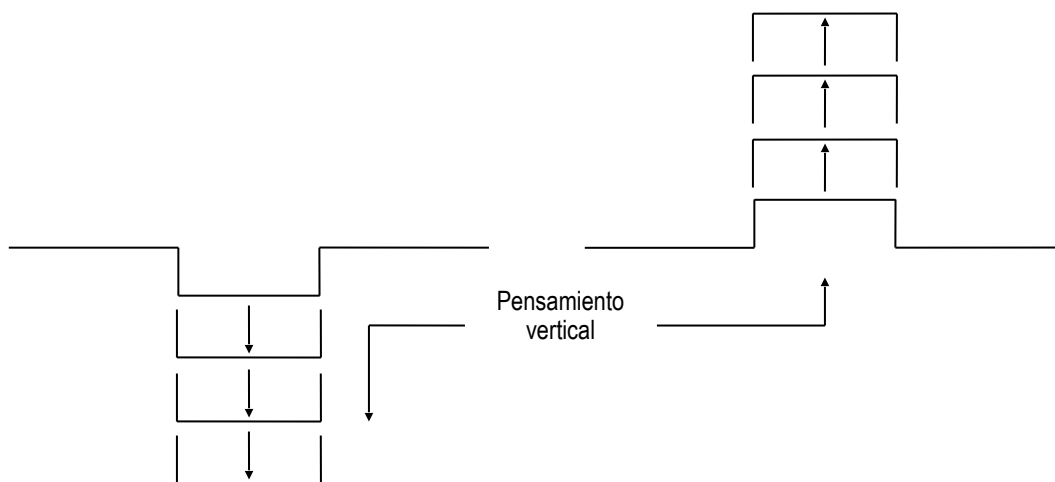


FIGURA 1.14

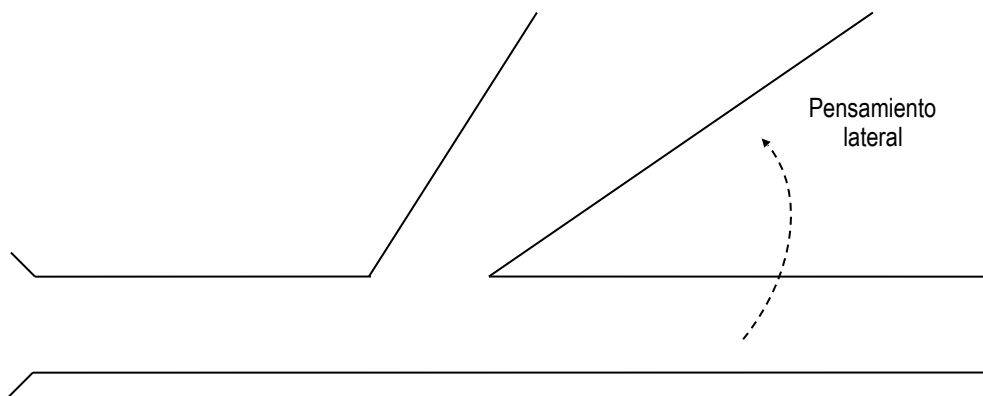


FIGURA 1.15

El pensamiento lateral se relaciona sobre todo con la percepción. Con él, tratamos de proponer diferentes puntos de vista. Todos son correctos y pueden coexistir. Las distintas percepciones no se deducen una de otra sino que producen independientemente. En este sentido, el pensamiento

HABILIDADES GERENCIALES

EL PENSAMIENTO LATERAL

lateral, al igual que la percepción, se relaciona con la exploración. Uno camina alrededor de un edificio y toma fotografías desde diferentes ángulos. Todos son igualmente válidos.

La lógica normal no se ocupa demasiado de la “verdad” ni de “lo que es”. El pensamiento lateral, igual que la percepción, se ocupa de las “posibilidades” y de “lo que podría ser”. Amontonamos capas de lo que podría ser y finalmente llegamos a un cuadro útil. Hoy en día, este tipo de procesamiento de la información se conoce formalmente como “lógica confusa” porque no establece límites definidos entre lo correcto y lo erróneo.

La expresión “pensamiento lateral” puede usarse en dos sentidos, uno específico y otro más general.

Específico: Una serie de técnicas sistemáticas que se usan para cambiar los conceptos y percepciones y generar otros nuevos.

General: Exploración de múltiples posibilidades y enfoques, en vez de aceptar un punto de vista único.

Es evidente que la definición de pensamiento lateral en sentido general y la definición de pensamiento perceptual se superponen. En cierto sentido, el pensamiento lateral es el pensamiento perceptual, considerando los aspectos que lo diferencian de la lógica del pensamiento de procesamiento.

El pensamiento lateral se ocupa directamente de cambiar los conceptos y las percepciones. Hay formas sistemáticas para hacer esto.

En algunos aspectos, el cambio de percepciones y conceptos es la base de la creatividad que implica la obtención de ideas nuevas. Esta creatividad no es necesariamente igual a la creatividad que implica la creación artística. Muchos artistas me han comentado que las técnicas del pensamiento lateral les son muy útiles, pero yo no afirmo que el pensamiento lateral sea la base de la creatividad artística.

Como expresé anteriormente, la palabra “creatividad” tiene un significado muy amplio y muy vago. Incluye elementos de “novedad”, elementos de “creación”, e incluso elementos de “valor”. Esta definición amplia de la creatividad abarca varios procesos, enteramente diferentes entre sí. Sin embargo, la expresión “pensamiento lateral” es muy precisa. El pensamiento lateral se ocupa del cambio de conceptos y percepciones. El pensamiento lateral se basa en el comportamiento de los sistemas de información auto organizados.

En su sentido más general el pensamiento lateral se ocupa también de explorar las percepciones y los conceptos, pero en sentido específico, o creativo, se ocupa de cambiar las percepciones y los conceptos.

En las técnicas sistemáticas del pensamiento lateral hallamos aspectos perfectamente lógicos (lógica normal) e incluso “convergentes” por naturaleza. De modo que el pensamiento lateral no es

HABILIDADES GERENCIALES

EL PENSAMIENTO LATERAL

un sinónimo de pensamiento “divergente”. El divergente es sólo un aspecto del pensamiento lateral. Se ocupa de múltiples posibilidades, tal como el pensamiento lateral, pero el primero es sólo un aspecto del segundo.

La figura 1.16 representa la relación entre pensamiento lateral y creatividad. El grado de superposición es una cuestión de opinión.

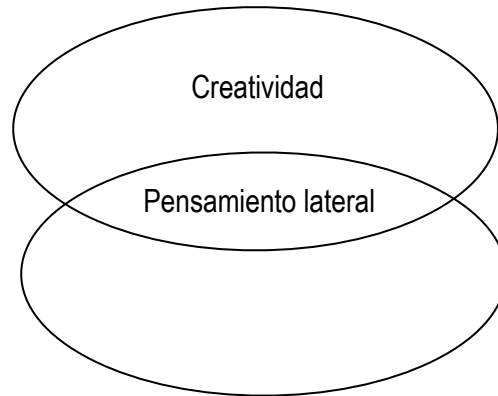


FIGURA 1.16