

# TARTALOM

ELŐSZÓ	7
BEVEZETÉS	9
1. A FEKETE KAVICS	13
2. ÚJ ÖTLETEK	23
3. AZ URALKODÓ GONDOLAT	29
4. T-ELEM	41
5. KERESÉS	75
6. ÖSVÉNY	93
7. A VÉLETLEN	109
8. MŰKÖDÉS KÖZBEN	125
9. A LATERÁLIS GONDOLKODÁS JELENTŐSÉGE	141
10. A LATERÁLIS GONDOLKODÁS HASZNA	151
ÖSSZEFOGLALÁS	163
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	167



# ELŐSZÓ

A „laterális gondolkodás” kifejezést e könyv első kiadásában, negyvenöt évvel ezelőtt használtam először. Az elméletem ma is éppannyira érvényes, mint akkor, sőt talán még nagyobb a létjogosultsága. Az elnevezést annak a gondolkodásmódnak a megnevezésére találtam ki, amelynek eredményeként a kreatív gondolkodás könnyű és természetes módszere segítségével új ötletek formálódhatnak agyunkban. A laterális gondolkodás határozottan elkülönül az általában többre értékelt logikus vagy „vertikális gondolkodástól”, sőt azzal szemben áll. Attól a pillanattól, hogy kezdetét veszi intézményes oktatásunk, arra tanítanak és azért jutalmaznak, ha logikus lépésekkel előrehaladva gondolkodunk.

Kora gyermekkorunktól fejlesztik a problémamegoldó képességünket, általában adott lépések végigzongorázása, egy szisztematikus formula, vagyis a helyzet felismerése, elemzése és megoldása révén. Magától értetődőnek tűnhet, hogy e folyamat eredményeképp egyszerű és hatékony ötletek pattannak ki agyunkból – ami a laterális gondolkodás célja. Csakhogy a vertikális gondolkodás gyakran éppen hogy gátolja az ilyen ötletek megszületését. A laterális gondolkodás során egymásból nem

következő lépések eredményeképp találhatunk megoldást egy problémára, vagy fedezhetünk fel valami újat, esetleg úgy, hogy más szemszögből tekintünk az adott helyzetre.

A kreativitás és az innováció a haladás elsődleges motorja, ám ehhez olyan emberekre van szükség, akik képesek felkutatni eddig ismeretlen megoldásokat, nehéz kérdésekre új válaszokat adni, és elvonatkoztatni az ismert gondolkodási sémáktól. Az áttörést jelentő ötletek kitalálása nem csak azok kiváltsága, akik egy bizonyosfajta intellektussal rendelkeznek; életkortól függetlenül, mindenki számára elérhető. A laterális gondolkodás elsajátítható készség, akárcsak a lovaglás vagy a süteménysütés. A mai kiélezett gazdasági helyzetben, amikor gyorsan kell reagálni a változó trendekre és környezeti kihívásokra, kulcsfontosságú, hogy a vállalatok innovatív megoldásokat és hatékony stratégiákat tudjanak bevezetni. A fejlett gondolkodási képesség alapvető a szakmai és a magánéleti sikerhez, ráadásul mindenki számára elérhető.

E könyv megírása óta a kisgyermekektől az elismert szakembereken, dizájnereken és építészeken át az üzleti élet tekintélyes szereplőiiig világszerte sok ezer embernek volt szerencsém oktatni ezt a fajta gondolkodást, amely mindenkihez illik, és mindenkinek hasznára válik. Jelen könyvemben felvázolom az alapokat, bemutatom azokat a módszereket, amelyekkel azonosítható, és saját életünkben bevezethető és fejleszthető ez a készség. Ismertetem a laterális folyamat céljait és szándékait, és biztatom az olvasót, hogy lehetőségeinek tágítása érdekében rendszeresen gyakorolja a laterális gondolkodást.

*Edward de Bono, 2014*

# BEVEZETÉS

Mi az oka, hogy egyeseknek mintha folyton új ötleteik támadnának, míg másokkal, akik éppoly intelligensek, soha nem történik ilyesmi?

Arisztotelész óta mindenki a logikus gondolkodást magasztalja, úgy tekintenek rá, mint az elme kihasználásának egyedül hatékony módjára.

Ugyanakkor pusztán az új ötletek megfoghatatlansága is mutatja, hogy nem feltétlenül a logikus gondolkodási folyamat eredményeképp hívjuk őket életre. Néhányan tudják, hogy létezik egy másfajta gondolkodásmód, amely a legkönnyebben olyasfajta ötletek születésénél érhető tetten, amelyek végtelenül egyszerűnek tűnnek – de csak miután valaki már kitalálta őket.

Ebben a könyvben megkísérlem felvázolni ezt a típusú gondolkodást, bemutatni, hogy meglehetősen különbözik a logikától, és gyakran sokkal hasznosabb, ha új ötleteket kell felsorakoztatni. Az egyszerűség kedvéért a „laterális gondolkodás” elnevezéssel jelölöm ezt a megközelítésmódot; a „vertikális gondolkodás” kifejezést pedig a hagyományos, logikus gondolkodási folyamatra használom.

Ha pontosan fel akarjuk deríteni, mi zajlik az emberi elmében, végső soron minden tevékenységet az agy ideghálózatának ingerületmintáira kell lefordítanunk. Jelenleg viszonylag keveset tudunk az agyi működés részleteiről, az agy felépítéséről ugyanakkor átfogó tudással rendelkezünk. Ahogyan egy ház elektromos hálózatának funkcionális felépítését is áttekinthetjük anélkül, hogy részletesen ismernénk minden vezeték elhelyezkedését vagy minden kapcsoló tervrajzát, úgy a gondolkodási folyamatokat is megközelíthetjük az elme külső megnyilvánulásainak vizsgálatával, amelyekből következtethetünk a mögöttes rendszerek működésére. Egy ilyen rendszerelemzés figyelembe veszi egyebek mellett a pozitív és a negatív visszajelzések komplex kölcsönhatásának következményeit.

Az agyi működés ilyen megközelítése kézenfekvő modellként szolgálhat a laterális gondolkodás fogalmának kialakításához. Ugyanakkor a laterális gondolkodás hasznossága semmilyen módon nem függ a modell érvényességétől. Amennyiben a modell működik, az éppúgy mellékes az ügyes laterális gondolkodó számára, mint a mérnöki tudás a gyakorlott autóvezető számára. Senki sem állítaná, hogy a logikus gondolkodás megfelelő alkalmazása az agy működésének tökéletes megértésén alapul.

Az ebben a könyvben kifejtett elképzelések egyszerű megfigyelésen, valamint az agy funkcionális felépítésének egyfajta elméletén alapulnak. Köznyelvi kifejezéseket használok, mint például „gondolatok”, „ötletek” és „érzékelés”, hiszen úgy vélem, ebben a megközelítésben ezek a leginkább helyénvalóak.

A laterális gondolkodás nem új, bűvös formula, hanem egyszerűen az elme működtetésének rendhagyó, kreatívabb

módja. Az „új matematika”<sup>\*</sup> helyesen használja a laterális gondolkodást, a pszichedelikus kultusz viszont visszaél vele. Az új matematika különösen jó példa, mert a matematikához való régi, bevett viszonyulás helyett a diák közvetlen bevonását helyezi előtérbe, így a teljesítmény személyesebb élményét nyújtja. Ez jóval nagyobb rugalmasságra bátorít, mert a diákokt aktívan ösztönzi, hogy egy adott problémát sok különböző szempontból járjon körül, és vegye észre, hogy több módon eljuthat egy helyes következtetéshez. Idővel ugyanezek, a laterális gondolkodásban alapvetőnek számító elvek talán áthatják majd a tanulás egyéb területeit is.

A könyv végére érve az olvasó úgy érezheti, kapott némi csábító ízelítőt a laterális gondolkodásról, és talán eszébe jutnak esetek, amikor ezzel a módszerrel bámulatos eredményeket produkált. Képtelenség olyan tankönyvet írni, amelyből megtanulható a laterális gondolkodás; ugyanakkor a következő oldalakon bemutatom, hogyan lehet bizonyos technikák tudatos alkalmazásával széttörni a logikus gondolkodás béklyóit. Céloom, hogy bemutassam, mi a laterális gondolkodás, hogyan működik, és rávegyem az olvasót, hogy kifejlessze magában ezt a készséget.

<sup>\*</sup> Az Egyesült Államokban az 1960-as évektől újtárra indult új matematika-tanítási irányzat. (A Ford.)





# A FEKETE KAVICS

Réges-régen történt, amikor még az adóst akár börtönbe is vethették, hogy egy londoni kereskedő hatalmas összeggel tartozott egy uzsorásnak. A ronda és vén uzsorás szemet vetett a kereskedő gyönyörű, tizenéves lányára. Alkut ajánlott az adós-nak. Azt ígérte, elengedi az adósságot, ha cserébe megkapja a lányt.

A kereskedő és a lány egyformán visszarettent az ajánlattól. Ezért a ravasz uzsorás azzal állt elő, hogy bízzák a döntést a gondviselésre. Ajánlkozott, hogy ő majd betesz egy erszénybe egy fekete és egy fehér kavicsot, és a lánynak ki kell húznia az egyiket. Ha a fekete kavics kerül a kezébe, feleségül kell mennie hozzá, ő pedig elengedi az apa adósságát. Ha a fehéret húzza ki, akkor az apjával maradhat, és az adósságot ez esetben is semmisnek tekintik. Ám ha a lány nem hajlandó választani az erszényből, az apját tömlöcbe vetik, ő pedig éhezni fog.

A kereskedő vonakodva bár, de ráállt az alkura. Éppen egy kavicsos ösvényen álldogáltak, és az uzsorás lehajolt két kavi-

csért. Az éles szemű lány rettegve vette észre, hogy az uzsorás két fekete kavicsot rejtett a markába, azokat rakta az erszénybe. Aztán szólt a lánynak, hogy húzza ki a mindannyiuk sorsát eldöntő kövecskét.

Képzeljük el, hogy mi állunk a kereskedő kertjében kanyargó ösvényen! Mit tettünk volna a szerencsétlen leány helyében? Ha rajtunk múlt volna, mit tanácsolunk neki?

Milyen gondolkodásmódot vetettünk volna be a probléma megoldására? Azt hinné az ember, hogy az alapos logikai elemzés minden bizonnyal eredményre vezet, ha létezik egyáltalán megoldás. Ez a módszer a szintiszta vertikális gondolkodás. A másik a laterális gondolkodás.

A vertikális módszer általában nem nagy segítség ilyen helyzetben. E szerint három lehetőség van:

1. A lány nem húzhat az erszényből.
2. A lánynak le kell lepleznie, hogy két fekete kavics van az erszényben.
3. A lánynak ki kell húznia az egyik fekete kavicsot, és fel kell áldoznia magát, hogy megmentse az apját a rabságtól.

Egyik lehetséges megoldás sem kedvező, hiszen ha a leány nem húz az erszényből, az apját tömlöcbe vetik, ha pedig kivieszi az egyik kavicsot, hozzá kell mennie az uzsoráshoz.

Ez a történet jól példázza a vertikális és a laterális gondolkodásmód közötti különbséget. A vertikálisan gondolkodókat az foglalkoztatja leginkább, hogy a lánynak mindenképpen húznia kell az erszényből. A laterálisan gondolkodót viszont elsősorban az erszényben maradt kavics érdekli. A vertikálisan

gondolkodó a legracionálisabb módon tekint egy élethelyzetre, majd logikusan és körültekintően halad előre, hogy megoldja. A laterálisan gondolkodó inkább sorra veszi, milyen módokon tekinthet még az adott dologra, ahelyett, hogy elfogadná a legígéretesebbnek tűnő pozíciót, és onnan építkezne tovább.

A kavicsos történetben szereplő lány belenyúlt az erszénybe, és kihúzott egy apró követ. Meg sem nézte, csak tett egy ügyetlen mozdulatot, és leejtette az ösvényre, ahol azonnal elvegyült a többi kavics között.

– Jaj, milyen ügyetlen vagyok! – szisszent fel. – De nem tesz semmit – ha belenézünk az erszénybe, meglátjuk, melyik kavics maradt benne, és így tudni fogjuk, milyen színűre esett a választásom.

Mivel az erszényben maradt kavics természetesen fekete, a lány által húzott kő csakis fehér lehetett, hiszen az uzsorás nem meri bevallani becsstelenségét. Így aztán a laterális gondolkodásnak köszönhetően a lány egy megoldhatatlannak tűnő helyzetet kivételesen kedvezővé tudott átformálni. Tulajdonképpen sokkal jobban járt, mintha az uzsorás becsületesen járt volna el, és egy fekete meg egy fehér kavicsot tett volna az erszénybe – hiszen akkor a lánynak csak feleannyi esélye lett volna megmenekülni. Így azonban biztos lehetett benne, hogy az apjával maradhat, és egyszersmind az adósságukat is elengedik.

A vertikális gondolkodás mindig is a gondolkodás egyetlen elismert módjának számított. Legtökéletesebb megnyilvánulási formáját logikaként ismerjük, ez az ajánlott ideál, amelyre minden elmének törekednie kell, még akkor is, ha kevésre jut vele. A legjobb példa erre talán a számítógép. A programozó hatá-

rozza meg a problémát, és ő jelöli ki az ösvényt, amely mentén körbe kell járni. A számítógép utánozhatatlan logikájával és hatékonyságával rájön a megoldásra. A vertikális gondolkodás egyszerű, meghatározott lépésenként felépülő útja nagyon különbözik a laterális gondolkodástól.

Jól példázza a vertikális gondolkodást, ha veszünk egy halom építőkockát, és úgy építünk tornyot, hogy minden kocka szilárdan támaszkodjon az alatta lévőre. Laterális gondolkodás esetén azonban a kockák szanaszét hevernek. Lehet, hogy lazán összeérnek, de az is lehet, hogy nem. Ám a mintázat, amelyet végül kiadnak, éppen olyan hasznosnak bizonyulhat, mint a vertikális struktúra.

A laterális gondolkodást könnyebb méltányolni, ha működés közben érzük tetten, ahogy a kavicsos történetnél. Mindenki találkozott már olyan problémával, amely egészen addig megoldhatatlannak tűnt, amíg hirtelen egy meglepően egyszerű megoldás nem kínálkozott. Miután valakinek már eszébe jut, annyira kézenfekvőnek tűnik, hogy nehéz felfogni, mitől is volt olyan nehéz rátalálni. Az effajta problémákat valóban nehéz megoldani – a vertikális módszerrel.

A laterális gondolkodás nem merül ki pusztán problémamegoldásban; új szemszögből nézhetünk ugyanazokra a dolgokra, vagy új ötletek gyártására használhatjuk bármilyen témában.

Ha végigmegyünk egy olyan történeten, mint a kavicsos mese, és azonnal megadjuk a megoldást, a hallgatóság minden bizonnyal elképed, mire ez a nagy felhajtás. Csak akkor értékelik a legoptimálisabb megoldást, ha időt hagyunk, hogy megpróbáljanak maguk rájönni. A laterális gondolkodást azok

az esetek példázzák a legjobban, mikor a megoldás magától értetődőnek tűnik, amint rájön az ember. Könnyű megfeledezni arról, hogy laterális módszerrel jutottunk el odáig, és nem a vertikális gondolkodás által. Amint a megoldás kiderül, sokan készségesen elmagyarázzák, milyen tökéletesen rá lehetett volna jönni vertikális módszerekkel is. Utólag már könnyű meglátni a problémától a megoldásig vezető logikus lépéssort.

Egy hipnózisban lévő embert utasítani lehet, hogy miután felébredt, mindenféle bizarr dolgot megtegyen. Amikor elérkezik az idő, az alany szolgálisan végrehajtja a hipnotizőr utasításait, például kinyit egy esernyőt a szalonban, vagy mindenkinek ad egy pohár tejet, vagy négykézlábra ereszkedik, és kutyaként ugatni kezd. Ha megkérdezzük, miért viselkedik ilyen furcsán, tökéletesen elfogadható magyarázattal szolgál. Az effajta magyarázat a racionalizáció hatalmának látványos megnyilvánulása. Minden jelenlévő ismeri a különös viselkedés valódi okát, az adott viselkedést végző személy mégis teljesen elfogadható magyarázatot tud gyártani, mellyel képes lenne meggyőzni bárkit, aki nem beavatott.

Nincs abban semmi rossz, ha a laterális módszerrel megtalált megoldást utóbb vertikális elérési útvonallal racionalizáljuk. A veszély abban áll, ha pusztán azért, mert utólag logikus ösvényt tudunk találni, úgy véljük, hogy minden probléma egyformán orvosolható vertikális és laterális módszerekkel.

A laterális gondolkodás egyik technikája az elme racionalizáló képességének szándékos kihasználása. Ahelyett, hogy lépésről lépésre haladnánk a szokásos vertikális módon, új és merőben esetleges pozícióba helyezkedünk. Aztán visszafelé kezdünk dolgozni, és megpróbálunk logikus útvonalat iktatni

új pozíciónk és a kiinduló helyzet közé. Ha az egyik ösvény járhatónak bizonyul, le kell tesztelni a legszigorúbb logika mentén. Ha megállja a helyét, akkor rendkívül előnyös helyzetbe jutunk, amelyet képtelenség lett volna a megszokott vertikális módszerekkel elérni. Ha pedig az esetleges pozíció nem tartható, annyiban mégis sikeresek voltunk, hogy a bizonyítási eljárás során használható új ötleteket gyűjtöttünk.

Néhányan annyira rákapnak a laterális gondolkodás ízére, hogy minden helyzetben ezt a megközelítésmódot erőltetik a vertikális módszer helyett. Sokkal többen vannak azonban, akik elvetik a laterális gondolkodás eszméjét, és ragaszkodnak ahhoz, hogy a vertikális módszer mindig teljesen kielégítő. Valójában a kétfajta gondolkodásmód kiegészíti egymást. Amikor a megszokott vertikális módszerrel nem lehet megoldást találni egy problémára, vagy új ötletre van szükség, a laterális gondolkodást tanácsos elővenni. Új ötletek felmutatásában a vertikális megközelítés sokkal kevésbé hatékony, a benne rejlő korlátok miatt. A vertikális gondolkodás korlátaikat nem lehet figyelmen kívül hagyni, mert – más szempontból nézve – ezek a gondolkodási rendszer legnagyobb erősségei is.

Az elme – mint optimalizációs rendszer – funkcionális felépítése következtében szükségképp a lehető legvalószínűbb módon értelmez egy adott helyzetet. A valószínűséget a tapasztalat és az adott pillanat szükségletei határozzák meg. A vertikális gondolkodás valószínűség-alapú gondolkodás. Efféle valószínűség-számítás nélkül nem működne a mindennapi életünk, minden egyes cselekedetet és érzést behatóan elemeznünk és mérlegelnünk kellene, semmit nem vehetnénk biztosra. Mint a százlábú, öntudatunktól megzavarodva mindannyian

cselekvésképtelenné válnánk a komplexitástól. A gondolat funkciója, hogy kiiktassa önmagát, és egy adott helyzet közvetlen felismerése nyomán lehetővé tegye a cselekvést. Ez csak akkor lehetséges, ha az adott szituáció legvalószínűbb értelmezési módja a minden valószínűség szerint leghatékonyabb cselekvést vonja maga után.

Ahogy a víz lefolyik a lejtőn, összegyűlik a mélyedésekben, és a folyómederbe terelődik, a vertikális gondolkodás éppúgy a legvalószínűbb ösvény mentén halad, és pusztán e haladási iránynak köszönhetően növeli az adott útvonal valószínűségét a jövőre nézve. Ha a vertikális gondolkodás valószínűség-alapú gondolkodás, akkor a laterális gondolkodást a legkevésbé valószínű útvonal jellemzi. Szándékosan új csatornákat vágunk, hogy megváltoztassuk a víz folyásirányát. A régi csatornákat gáttal elrekesztjük, remélve, hogy a víz kilép medréből, és új, jobb irányba csordogál tovább. Néha a vizet a természet törvényeit meghazudtoló módon felfelé szivattyúzzuk. Amikor a csekély valószínűség mentén haladó gondolatmenet hatékony új ötlethez ér, hirtelen „heuréka-élményünk” támad, és egyszerre a legcsekélyebb valószínűséggel kecsegtető megközelítés válik a legvalószínűbbé. Ez az a pillanat, amikor a nagy nehézségek árán felszívott víz, a szifonhatásnak köszönhetően, szabadon folyik tovább. A laterális gondolkodás mindig éppen e pillanatot célozza meg.

Mivel a laterális módszer új ötletekre irányul, feltételezhetnénk, hogy azonos a kreatív gondolkodással. A kreatív gondolkodás része a laterálisnak, de az utóbbi tágabb fogalom. Néha a laterális gondolkodás eredményei egyedülálló produktumok, máskor csupán másképp tekintünk általuk egy meglévő

dologra, tehát nem keletkezik új produktum. A kreatív gondolkodás gyakran megkívánja művelőjétől a kifejezésben való tehetséget, a laterális gondolkodás azonban nyitva áll mindenki előtt, akit érdekelnek az új ötletek.

Ebben a könyvben a kreativitás igazi művészi megjelenése nem szerepel a laterális gondolkodás példajaként, hiszen az ily módon létrehozott végtermék túlságosan szubjektív. A laterális gondolkodás hatékonysága könnyen érzékeltethető egy találmánnyal, amely vagy működik, vagy nem. Azt is könnyű megítélni, vajon egy problémát hatékonyan oldottunk-e meg a laterális módszerrel. Ám a művészi kreativitás értéke nagyban függ az ízléstől és divatos trendektől.

Minél jobban eltér a laterális gondolkodás az értelem és a vertikális gondolkodás szabályaitól, annál inkább az őrültséghez látszik közelíteni. Vajon a laterális gondolkodás csupán a szándékos és pillanatnyi mentális zavar egy formája? Van-e különbség a nem valószínűség-alapú gondolkodás és a skizofréniára jellemző, esetleges asszociációk között? A skizofrénia egyik tünete a gondolatok csapongása. Ha valaki átmenetileg szeretne elvonatkoztatni attól, milyen kézenfekvő módokon lehet egy adott tárgyra tekinteni, miért is ne használhatna pszichedelikus szereket? A legalapvetőbb különbség, hogy a laterális gondolkodásnál az egész folyamat teljes mértékben kontrollált. Amennyiben a laterális módszer alkalmazása során úgy döntünk, hogy a káoszt használjuk fel, akkor az célvezérelt, nem pedig céltalan káosz. Logikus éntünk folyamatosan készenlétben várakozik, végül ítélkezik, és megrostál minden új ötletet, amellyel előhozakodunk. A laterális és a vertikális gondolkodás között az a különbség, hogy a vertiká-



lisnál a logika uralja az elmét, míg a laterálisnál a logika az elme szolgálatában áll.

Vajon az ember a gondolkodás terén adott mennyiségű képességgel rendelkezik, vagy annyival, amennyit igyekezete és lehetőségei engedtek kifejleszteni? Alig néhány embernek van természet adta tehetsége a laterális gondolkodásra, ám mindenki kifejleszthet valamennyi készséget, ha ez az eltökélt szándéka. Az ortodox oktatás általában a legkevésbé sem ösztönöz a laterális gondolkodás szokássá fejlesztésére, sőt kifejezetten bünteti, megkövetelve, hogy a diák alkalmazkodjon, és állandó vizsgahelyzetekben ugorja át a léceket.

A laterális gondolkodás nem bűvös formula, amelyet egyszerre el lehet sajátítani, és onnantól kezdve a magunk hasznára fordíthatjuk. Inkább egyfajta hozzáállás, az elme szokása. Az itt bemutatott különféle technikák a laterális folyamatok tudatosítására hivatottak, nem céljuk, hogy valamiféle problémamegoldó példatárként tekintsünk rájuk. Nem lehet egyik pillanatról a másikra áttérni a vertikális mindenhatóságába vetett hitről a laterális gondolkodás hasznosságába vetett hitre. A laterális gondolkodás tudatosság és gyakorlás, nem pedig megvilágosodás kérdése.