

NOTA DEL AUTOR

Para Ashok Chouhan, que quizás haya sido quien mejor haya usado mi pensamiento.

Ashok Chouhan me dijo que cuando estudiaba viajó desde la India a Europa y el avión fue desviado a París. Para matar el tiempo en el aeropuerto compró un libro en una librería. Era un ejemplar de mi primera obra, *The Use of Lateral Thinking (Usar el pensamiento lateral)*. Llevó el libro en la cartera durante más de treinta años. En aquel momento tenía tres dólares en el bolsillo. Ahora tiene tres mil millones de dólares. Me dijo que el libro había desempeñado un papel muy significativo en este cambio. Es el fundador de la Universidad Amity en India.

DISCULPAS

Hay un cierto número de personas cuyo nombre merecería estar en este libro porque me han dicho o han hecho cosas por las que me gustaría expresarles mi agradecimiento. Desgraciadamente, no llevo un registro exhaustivo de todos los encuentros y conversaciones. Así pues, pido perdón a aquellos que sientan que deberían haber sido mencionados. Por favor, escríbanme e indíquenme dónde y por qué debería incluir su nombre y en la próxima edición del libro lo tendré en cuenta.

Además, si usted tiene experiencias prácticas de mi pensamiento en su vida o en su trabajo, o enseñando mis métodos, y no está incluido aquí, deme detalles y, si su información es correcta, saldrá en la próxima edición.

Cualquier omisión de un nombre no es intencionada y me excuso por ello. Realmente quisiera mencionar a todos los que me han ayudado en mi trabajo.

INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ NECESITAMOS ESTE LIBRO?

Éste no es un libro amable y tampoco pretendía serlo. No hay que confundir la autocomplacencia con la amabilidad. Somos totalmente autocomplacientes con la calidad del pensamiento humano. Creemos que es maravilloso por varias razones que comentaré más adelante. No hemos hecho nada con el pensamiento humano, aparte del pensamiento matemático, durante unos dos mil cuatrocientos años, desde los grandes filósofos griegos. No creo que haya que ser tan autocomplaciente. Este libro trata sobre las razones por las que el pensamiento humano es tan pobre y también apunta qué podemos hacer. Es, pues, un libro positivo a pesar de que la necesidad de la que surge sea negativa.

Nací en la isla de Malta, que es, oficialmente, la civilización más antigua del mundo. La estructura más antigua construida por los humanos en la tierra es un templo

de la Edad de Piedra en Gozo (la isla hermana de Malta). Quizá mi misión sea salvar al mundo de su autocomplacencia.

Piensa en gris, no en verde

«Pensar en verde» está de moda y yo estoy totalmente a favor de esta idea. El cambio climático es un tema legítimo y cualquier político puede expresar su preocupación por este tema y ganar votos por ello. Es perfecto.

Pero hay un peligro mayor, y más urgente, que el cambio climático. Se trata de la baja calidad del pensamiento humano y éste es un tema que requiere una atención urgente. Quizá sería bueno que existiera un eslogan más importante: «Piensa en gris». El gris hace referencia a nuestra materia gris, nuestro cerebro. La mayor parte de los problemas, conflictos y peleas en el mundo provienen de la baja calidad del pensamiento. Mejorar el pensamiento humano ayudaría a resolver esos temas. Si pensáramos correctamente sería más fácil resolver no sólo los problemas medioambientales, sino también cualquier otro.

Pensemosen el problema entre Israel y Palestina. Allí viven algunas de las personas más inteligentes del planeta y durante sesenta años no han sido capaces de resolver su problema, aunque saben que tarde o temprano tendrán que hacerlo. Esto es un claro ejemplo de pensamiento de baja calidad.

Nada es más fundamental o más importante que el pensamiento humano. ¿Qué ocurre con los valores? El objetivo de pensar es permitirnos crear y disfrutar de los valores. Los valores sin pensamiento son muy peligrosos y han sido los culpables de guerras, pogromos, persecuciones y comportamientos perversos en el pasado. Pensar sin valores no lleva a ninguna parte, porque el pensamiento se queda sin objetivo.

Sin embargo, por sorprendente que parezca, no hemos prestado atención al pensamiento durante más de dos mil cuatrocientos años.

Emoción contra pensamiento

¿Qué ocurre con las emociones? ¿Qué ocurre con la conducta humana? ¿Qué ocurre con la naturaleza humana?

Existe la creencia de que pensar es una actividad académica y abstracta y que lo que realmente lleva a la acción son las emociones humanas y la conducta. Por desgracia, esta afirmación no tiene ningún sentido y proviene directa y correctamente de nuestros métodos de pensar tradicionales, que tienen muy poco impacto práctico en las situaciones de conflicto.

Los trabajadores de la mina de platino Karee en Sudáfrica provenían de siete tribus distintas: xhosa, zulú y situ, entre otras. Como consecuencia de las hostilidades tradicionales entre ellas, que se prolongan desde hace si-

glos, se producían cada mes doscientas diez peleas entre miembros de las distintas tribus. Susan Mackie y Donald Dawson enseñaron mi pensamiento perceptivo a esos mineros totalmente analfabetos que no habían pisado la escuela ni un solo día en su vida. Los ayudaron a tener en cuenta el punto de vista de los otros. El resultado fue que el número de peleas descendió de doscientas diez a solamente cuatro al mes. ¿Por qué un mejor pensamiento supuso una diferencia tan grande? Porque este nuevo pensamiento está relacionado con la percepción y no con la lógica.

La lógica nunca hará cambiar las emociones y la conducta. Intentar persuadir a las personas con la lógica para que sus emociones cambien es una práctica inútil y muchas personas lo han comprobado. Las percepciones controlan las emociones y éstas controlan la conducta. Los cambios en la percepción cambiarán las emociones y, por tanto, la conducta. Si la percepción cambia, no hay opción: las emociones y la conducta también lo harán.

PENSAR EN EL *SOFTWARE*

En el mundo habrá unas cincuenta mil personas creando *software* para ordenador. Es evidente que un ordenador no puede funcionar sin él, y también es evidente que un *software* nuevo y más potente permitirá que el mismo ordenador se comporte de forma más eficiente.

¿Cuántas personas están creando *software* para el cerebro humano?

El *software* del pensamiento básico tradicional fue creado hace dos mil cuatrocientos años por el CG3. ¿Qué es el CG3? El Clan Griego de los Tres, formado por Sócrates, Platón y Aristóteles.

A Sócrates le interesaba plantear preguntas (normalmente preguntas de las que derivaba un razonamiento). También le interesaban la dialéctica y la argumentación.

Platón buscaba la última «verdad» (también creía que la democracia era un sistema tonto).

Aristóteles creó «la caja de la lógica». Las cosas tenían que estar dentro o fuera de ella, no medio fuera o medio dentro. A pesar de que se casó dos veces, nunca pidió a sus mujeres que abrieran la boca para poder contarles los dientes. Sabía que los hombres tenían más dientes que las mujeres porque eso es lo que ocurría con los caballos. Las criaturas que pertenecían a la categoría de los machos (como los caballos) tenían más dientes que las que pertenecían a la categoría de las hembras: ésta es la lógica de tipo aristotélico.

El Renacimiento y la Iglesia

Durante el Renacimiento, este maravilloso pensamiento griego se difundió por toda Europa. En aquella época, las escuelas, las universidades y el pensamiento en general estaban en manos de la Iglesia.

La Iglesia no necesitaba el pensamiento creativo, ni el pensamiento de diseño, ni el pensamiento perceptivo, a los que me referiré más adelante. Lo que la Iglesia necesitaba era argumentación, verdad y lógica con las que demostrar que los herejes se equivocaban.

Así pues, la argumentación, la verdad y la lógica se convirtieron en el núcleo de nuestro pensamiento sobre la cultura, la educación y las operaciones sociales (tales como las leyes).

La creatividad y la invención quedaron en manos de las personas, de forma individual, pero nunca entraron a formar parte de la educación.

La argumentación, la verdad y la lógica demostraron ser tan fabulosas para la ciencia y la tecnología que tendemos a considerar que este tipo de pensamiento es perfecto, completo, y que no necesita ningún cambio.

¿Por qué no hemos hecho algo más por el software del pensamiento humano?

Las librerías tienen problemas para saber dónde colocan mis libros. Los ponen en las estanterías de filosofía, psicología, empresas, educación e incluso en la de libros de humor. No hay categoría para el «pensamiento».

No hay una estantería llamada «pensamiento» en las librerías porque siempre hemos creído que del pensamiento ya se ocupaban la filosofía y la psicología.

Imaginemos a alguien sentado a la mesa con una gran cartulina delante y unas tijeras. Corta la cartulina con las tijeras produciendo formas intrincadas y después vuelve a juntar todas las piezas y sonrío satisfecho de su hazaña.

Esto es lo que hacen los filósofos. Describen el mundo fragmentándolo en conceptos, percepciones y valores, y luego juntan las piezas otra vez.

La psicología deriva de los cuentos populares, los mitos, la magia y la astrología como una forma de entender a las personas y predecir su conducta. Pero la psicología entendió que para convertirse en una verdadera ciencia necesitaba medir. Medir se opone al mito y la psicología se obsesionó con las mediciones. Hoy en día, la psicología solamente se preocupa de clasificar a las personas en cajas en función de algún tipo de medición.

Tanto la filosofía como la psicología son descriptivas y analíticas por naturaleza. No son operativas y no proporcionan herramientas prácticas de pensamiento.

Así pues, debería existir una estantería llamada «pensamiento» porque esta disciplina está separada de la filosofía, la psicología e, incluso, de las matemáticas.

Creo que es bastante triste que los estudiantes que se interesan por el pensamiento humano y empiezan sus estudios universitarios, escojan estudiar filosofía, porque no tiene nada que ver con el pensamiento humano y además esteriliza sus mentes. Yo estudié psicología en Oxford, pero no era una disciplina operativa, solamente se

abordaba desde el punto de vista de la historia de la psicología.

Actualmente, soy profesor de pensamiento en la cátedra Da Vinci de la Universidad de Tecnología Avanzada de Arizona. También soy profesor de pensamiento en otras cuatro universidades, pero muy pocas tienen una cátedra de Pensamiento.

Mi interés por el pensamiento me ha llevado a diseñar herramientas operativas prácticas y marcos para el pensamiento, que hoy en día utilizan tanto los niños de cuatro años en la escuela como los altos ejecutivos de las mayores empresas del mundo. Las herramientas tienen que ser sencillas, prácticas y efectivas. Proporciono lo que la filosofía y la psicología no han dado nunca: un nuevo *software* para el pensamiento humano.

El mecanismo mental

Por primera vez en la historia de la humanidad podemos basar el diseño del pensamiento humano en la comprensión del funcionamiento real de la mente humana.

Me licencié en Medicina y trabajé como médico durante cuarenta y ocho años a la vez que también me dedicaba a la investigación. He sido profesor en las universidades de Oxford, Londres, Cambridge y Harvard. También obtuve la licenciatura en Psicología.

En Medicina, investigué sobre la interacción entre distintos sistemas: el respiratorio, el renal, el glandular,

etc. Si se logra entender qué pasa, se pueden diseñar tratamientos.

Una vez tuve un paciente con hipotensión postural idiopática. No es algo muy frecuente, pero los que tienen la desgracia de sufrir esta enfermedad se ven obligados a pasar la vida echados en la cama porque si se levantan se desmayan. Se han probado algunos tratamientos, como trajes especiales de las fuerzas aéreas, pero sin éxito. Se me ocurrió que quizás el tono arterial que va a los riñones no fuera el adecuado y que por ello, cuando el paciente estaba tumbado, los riñones actuaban como si hubiera demasiada sangre y liberaban sales y agua, de forma que nunca había sangre suficiente y dejaban de funcionar.

La curación fue fácil y no fue necesario ni medicar ni operar. Solamente necesitamos dos bloques de madera de quince centímetros colocados bajo la cabeza en la cama, uno en cada lado. De esta forma, los riñones actuaban como si *no hubiera suficiente sangre* y conservaban las sales y el agua. El paciente pudo llevar una vida totalmente normal.

Si se entiende el sistema se puede diseñar la acción adecuada y eso es lo que hice.

Gracias a mi trabajo como médico he aprendido algunos principios sobre los «sistemas autoorganizativos» y los he aplicado a la red neuronal del cerebro para entender cómo trabaja la mente.

En 1969 escribí un libro titulado *El mecanismo de la mente*. El mejor físico del mundo, el profesor Murray

Gell-Mann, que ganó el premio Nobel por haber descubierto el quark y fundó el Santa Fe Institute, que se ocupa específicamente de los sistemas complejos, leyó el libro y le gustó tanto que encargó a un grupo de expertos en computación que simulara lo que yo había escrito. Estos expertos confirmaron que lo que yo pensaba sobre el sistema era cierto y que el cerebro funcionaba exactamente como yo contaba. Otros dos equipos de computación, en otros laboratorios del mundo, también lo han confirmado.

El profesor Murray Gell-Mann es, hasta la fecha, un valioso seguidor de mis ideas y resulta interesante comprobar que cuando me dirijo a públicos de matemáticos o físicos, me entienden enseguida y están de acuerdo con lo que digo. Entienden el comportamiento de los sistemas autoorganizativos, como la mente humana. Todo esto queda muy lejos de los juegos de palabras de la filosofía tradicional.

Sobre la base de la comprensión del funcionamiento del cerebro, diseñé las herramientas formales y deliberadas del pensamiento lateral. Más adelante, volveré a referirme al funcionamiento del cerebro.

También demostraré que el patrón de conducta asimétrica del cerebro humano da como resultado la creatividad y el humor.

Por primera vez en la historia de la humanidad, podemos relacionar las formas de pensamiento —el *software* para el cerebro humano—, con la forma como el

sistema de información del cerebro funciona realmente. Todo esto es muy distinto a los filósofos que juegan con sus palabras y conceptos, pero sin entender realmente cómo trabaja el cerebro. Ésta es la diferencia.

¡NUESTRO PENSAMIENTO ES TAN PERFECTO!

¿Acaso nuestro pensamiento es totalmente malo? ¡No! Nuestro pensamiento es tan perfecto que cómo podemos siquiera atrevernos a insinuar que sea inadecuado.

Echemos una ojeada a estos acontecimientos:

- Podemos mandar hombres a la Luna y mirar cómo caminan por allí en tiempo real. (Por cierto, Buzz Aldrin es amigo mío.)
- Podemos volar más rápido que la velocidad de la luz (Concorde).
- Podemos descolgar un móvil en Australia y hablar con quien queramos en Estados Unidos.
- Tenemos ordenadores, desde el más simple hasta el más sofisticado.
- Hemos creado Internet, que conecta a millones de personas en todo el mundo.
- Tenemos la energía nuclear.
- La televisión global puede enviar imágenes y acontecimientos en directo a todo el mundo.

- Podemos trasplantar un corazón humano.
- En el pasado, la neumonía era una enfermedad casi siempre letal. Hoy en día es una enfermedad menor que se cura rápidamente gracias a los antibióticos.
- La tuberculosis causa muchas menos muertes que hace un siglo. Hoy en día, está casi totalmente erradicada en los países desarrollados.
- Podemos alterar los genes de las plantas, los animales y los seres humanos.
- Podemos clonar animales (y pronto seres humanos).
- Podemos almacenar una enorme cantidad de datos en un pequeñísimo microchip.

Todo esto no es más que una pequeña muestra de nuestros maravillosos logros. Son el resultado de nuestro pensamiento perfecto.

Diferente

Un científico sostiene en la mano un trozo de hierro cuyas propiedades son bien conocidas, permanentes, constantes. Si une el hierro con otra cosa, el resultado se llama tecnología.

Llamas a alguien tonto. Inmediatamente, esa persona se ofende, cambia y ya no es la misma a la que llamas tonto. En los asuntos humanos hay bucles interacti-

vos. Las cosas no son siempre iguales. Los asuntos humanos son impredecibles.

Además, hay que tener en cuenta la enorme importancia que la percepción tiene en ellos. La percepción es mucho más importante que la lógica, pero la hemos olvidado por completo.

Así pues, desgraciadamente, nuestro excelente pensamiento que aplicamos a temas científicos y técnicos no puede ser trasladado a otros campos, pero el orgullo que sentimos por nuestro pensamiento nos lleva a trasladarlo y de ello se deriva el resultado negativo de la auto-complacencia.

Excelente, pero no suficiente

Nos sentimos complacidos y satisfechos con la excelencia de nuestro pensamiento porque hemos alcanzado grandes logros en la ciencia, la tecnología y la ingeniería (espacio, teléfonos móviles, medicinas, etc.). Sin embargo, en otras áreas más humanas no hemos hecho ningún tipo de progreso y aún intentamos resolver los conflictos con el *juicio* en lugar de diseñar una forma de avanzar.

Había un cocinero que hacía una tortilla excelente. Era la mejor tortilla del mundo, sin ningún fallo, pero el cocinero no sabía hacer otra cosa. Era excelente, pero no suficiente.

La rueda trasera izquierda de un coche es excelente. No puede ser criticada ni atacada bajo ningún concepto.

Pero esa rueda, por sí sola, no es suficiente. Si creyéramos que todo lo que un coche necesita es esa rueda, algo extraño estaría pasando con nuestro pensamiento, y no con la rueda trasera izquierda. Necesitamos también las otras. La rueda trasera izquierda es excelente, pero no es suficiente.

Un hombre con formación habla inglés con fluidez, pero cuando va a Francia se da cuenta de que, a pesar de que su inglés sigue siendo fluido, no es suficiente.

Creo que los métodos de pensamiento normales son excelentes cuando se aplican a determinadas áreas, pero inadecuados (o incluso inútiles) en otras.

Si el hablante de inglés se empeñara en hablar más alto y más fuerte cuando está en Francia, tampoco se haría entender mejor. Insistir en el pensamiento tradicional no lo convierte en algo más adecuado.

Si en una cena queremos otra cosa que no sea una tortilla, el hecho de que el cocinero haga la mejor tortilla del mundo es excelente, pero no nos sirve.

Estos métodos de pensamiento son excelentes, pero no suficientes. Creo que nuestra cultura del pensamiento, nuestros métodos y costumbres son excelentes, como la rueda trasera del coche. Son excelentes en sí mismos, pero no son suficientes. Necesitamos complementarlos con el pensamiento creativo, el pensamiento de diseño y el pensamiento perceptivo (entre otras cosas). Desgraciadamente, los hábitos de pensamiento corrientes insisten en que es necesario atacar algo y demostrar que no es

bueno antes de poder cambiarlo. Resulta mucho más difícil reconocer que algo es excelente pero, aun así, reivindicar el cambio porque, a pesar de su excelencia, no es suficiente.

MI PENSAMIENTO

En este libro usaré la expresión *mi pensamiento* para referirme a cualquiera de los métodos de pensamiento y *software* que yo he diseñado porque es más fácil que citar cada vez el método particular al que me estoy refiriendo. Usar solamente la palabra *pensamiento* podría crear algún malentendido, ya que podría entenderse que me estoy refiriendo al pensamiento tradicional, al pensamiento crítico o a otros. La expresión *mi pensamiento* se refiere directamente a los nuevos métodos de pensamiento que yo he diseñado.

Quizá muchos lectores conocerán mi trabajo con el pensamiento lateral y piensen que solamente me estoy refiriendo a ese método, pero no es así. Hay varios métodos, como el método de exploración de los seis sombreros y el pensamiento paralelo (en lugar del argumentativo), el pensamiento perceptivo del CoRT (*Cognitive Research Trust*) diseñado para las escuelas (algunas de las herramientas básicas de este método se explican con mayor detalle en el capítulo 10). Hay, en fin, programas para descubrir la simplicidad y reconocer el valor. Todos

estos métodos quedan recogidos en la expresión *mi pensamiento*.

A veces, mi pensamiento es completamente distinto, e incluso contrario, de la lógica tradicional (como ocurre, por ejemplo, con la provocación). Sin embargo, de forma general, no critico el pensamiento tradicional; simplemente pienso que es incompleto e inadecuado cuando se aplica a ciertas áreas. Me gustaría que mi método se usara como complemento al pensamiento tradicional y no como sustituto.

Cómo ha funcionado el nuevo pensamiento

Durante los últimos cuarenta años, he trabajado en setenta y tres países, donde he dado seminarios y conferencias en congresos y reuniones.

He enseñado pensamiento a niños de cuatro años y a personas de noventa (la Universidad Roosevelt tiene un programa especial para personas mayores). He enseñado pensamiento a ejecutivos de alto nivel y a mineros analfabetos. He enseñado pensamiento a jóvenes con síndrome de Down y a premios Nobel. Una vez di una conferencia a ocho mil mormones en Salt Lake City. En Christchurch, Nueva Zelanda, hablé durante noventa minutos a siete mil cuatrocientos niños (entre seis y doce años) que la alcaldesa Vicki Buck había reunido.

Durante todos estos años, he sido invitado a hablar en un gran número de grandes empresas, como BA,

BAA, Bank of America, Barclays, BP, Citicorp, Ericsson, Exxon, Ford, GM, IBM, Kuwait Oil, Microsoft, Motorola, Nokia, Philips, Shell, UBS y muchas otras. También me han invitado a hablar en ministerios, oficinas del Gobierno y otras instituciones.

Sé por experiencia que incluso los regímenes políticos más autoritarios y rígidos aceptan el nuevo pensamiento. He dado seminarios en China y hoy en día están probando mis métodos en sus escuelas. En otras partes del mundo, mi programa se usa de forma amplia, como en Australia, Nueva Zelanda, Singapur, Malasia, la India (en aumento) y Canadá, y en otros lugares se usa parcialmente, como en el Reino Unido, Estados Unidos, Irlanda, Italia y Malta.

Voy a dar ahora algunos ejemplos de dónde mi pensamiento (el nuevo pensamiento) ha supuesto una diferencia. Son ejemplos que no demuestran nada; simplemente, proporcionan otro punto de vista.

- Cuando aún estaba viva la Unión Soviética, visité Moscú para dar unas conferencias en la Academia de Ciencias. Me invitaron también a una reunión del Comité de Asuntos Extranjeros del Politburó. El presidente de la reunión tenía delante mi libro sobre la resolución de conflictos, *Conflictos*, lleno de notas al margen y de subrayados. Vio que yo miraba el libro y me dijo: «Éste no es el ejemplar de Gorbachov, él tiene el suyo». Más tarde, un po-

lítico de alto nivel de Kazajstán me dijo que, durante la época de la *perestroika*, mis libros eran muy leídos en el Kremlin.

- John Buchanan, el anterior entrenador del equipo australiano de críquet, me pidió que entrenara a su equipo en pensamiento. Les di un seminario corto y en su siguiente enfrentamiento con el equipo inglés, no sólo ganaron fácilmente, sino que consiguieron la victoria más holgada de la historia. Recibí de John Buchanan una carta de agradecimiento por mi colaboración.
- Una de mis formadoras, Caroline Ferguson, estaba trabajando en una empresa de acero en Sudáfrica. Una tarde organizó unos talleres para generar ideas nuevas (producción aleatoria) y salieron veintiuna mil ideas en una sola tarde. Les llevó nueve meses revisarlas todas.
- El Hungerford Guidance Centre de Londres trabaja con jóvenes considerados demasiado violentos para asistir a las escuelas normales porque han pegado a un profesor, por ejemplo, o han incendiado el colegio. Hace más de veinte años, el director, David Lane, empezó a enseñar mis formas de pensamiento a esos jóvenes violentos. Ha hecho un seguimiento durante veinte años y ha demostrado que la cifra de condenados judicialmente es diez veces menor entre los que aprendieron estos métodos que entre los

que no lo hicieron. Esta estadística es un hecho demostrado.

- Una escuela en Argentina enseña mi pensamiento en profundidad. En los exámenes nacionales, sus alumnos alcanzaron mejores resultados que las otras escuelas, ¡que fueron investigadas por hacer trampas en los exámenes!
- Siendo estudiante, Ashok Chouhan viajó desde la India a Europa. Llevaba tres dólares en el bolsillo. Su avión fue desviado a París y durante la espera en el aeropuerto fue a la librería y compró un ejemplar de mi primer libro (en inglés). Durante una conferencia en Delhi me dijo que hacía treinta años que llevaba el libro en la cartera. Hoy tiene una fortuna de tres mil millones de dólares; fundó la Universidad Amity en la India y, durante una época, fue el mayor inversor en Alemania Oriental. Cree que el 80% de su éxito se debe a la lectura de mi libro.
- Una vez estaba dando un seminario en Barcelona. Al final, un hombre de la isla de Tenerife se me acercó y me dijo que cuando era joven no era bueno en los estudios. Entonces leyó uno de mis libros, no recuerdo cuál. Hoy es el propietario de siete empresas en España y en Holanda.
- Los Juegos Olímpicos de Montreal en 1976 arrojaron muchas pérdidas (unos mil millones de dólares). Después de Montreal, ninguna ciudad del

mundo quería acoger los Juegos. Finalmente, Moscú lo hizo en 1980, pero después de Moscú tampoco los quería nadie. Al final, Los Ángeles accedió. En lugar de pérdidas, tuvieron unas ganancias de doscientos cincuenta millones de dólares. Como consecuencia, hoy en día todas las ciudades quieren albergar las Olimpiadas y compiten por ellas (incluso se han denunciado sobornos porque las ciudades se desesperan por conseguirlas). Cuando Peter Ueberroth, el organizador de los Juegos de Los Ángeles, fue entrevistado por *The Washington Post*, atribuyó su éxito a la habilidad para generar nuevas ideas que había aprendido con el uso de mi pensamiento lateral y dio algunos ejemplos. Le escribí y le pregunté dónde lo había aprendido. Me recordó que había sido mi anfitrión con motivo de una conferencia de noventa minutos que di en 1975 en la YPO (Organización de Jóvenes Presidentes) en Boca Ratón, Florida. De aquellos noventa minutos pudo recordar lo suficiente como para utilizar los procedimientos de forma efectiva nueve años después.

- Estaba en una reunión del Consejo para la Innovación del estado de Victoria en Australia. Después de la reunión del Consejo, el profesor Doherty vino a verme para decirme que había leído mi libro y que la lectura había cambiado su forma de pensar. Como resultado de ello, ganó el premio Nobel.

- Atkey es una organización independiente que se ha dedicado a introducir mi método en las escuelas del Reino Unido y a investigar. Han demostrado que enseñar mi pensamiento como asignatura independiente mejora entre un 30% y un cien por cien los resultados en las otras asignaturas.
- Un ayuntamiento que aprendió mi método con Vicki Cavins declaró que durante el primer año habían podido ahorrar ochenta y cuatro millones de dólares en un único proyecto.
- The Holst Group enseñó mi pensamiento durante una sesión de cinco horas a jóvenes en paro que están en el programa New Deal del Reino Unido. La obtención de un empleo aumentó un 500% entre los jóvenes que habían asistido. Un año después, el 96% aún conservaba su trabajo. Con mi pensamiento obtuvieron mejores resultados que con cuanto habían hecho antes.
- En Australia, Jennifer O'Sullivan se encargaba de dos clubes de empleo donde acudían grupos de jóvenes en paro. La tasa normal de jóvenes que encontraban empleo en esos clubes era del 40%. Les enseñó mi pensamiento y la tasa aumentó al 70% en uno de los grupos y al cien por cien en el otro. Todos esos jóvenes eran completamente sordos.
- Me han comentado que Siemens (la mayor empresa europea) ha reducido el tiempo de desarro-

llo de productos en un 50% al aplicar mi pensamiento.

Tengo muchos otros ejemplos de este tipo. Si he escrito todo esto es para mostrar que ya hay mucha práctica con estos métodos. Son fáciles de enseñar, fáciles de usar y muy útiles. Si no para otra cosa, los libros que he escrito han servido para tranquilizar a las personas al entender que aunque su forma de pensar no sea la normal, resulta perfectamente válida.

Alardear

William James es mi filósofo favorito, porque se ocupaba del pragmatismo. Uno de sus aforismos dice: «Puedes describir algo de una forma o de otra. Al final, lo que cuenta es su valor contable». No se estaba refiriendo concretamente al dinero; lo que quería decir es que se pueden dar descripciones muy complicadas y muchas teorías, pero, al final, ¿dónde está la diferencia práctica?

Así pues, los ejemplos prácticos de uso de mi pensamiento, que pueblan este libro, son esenciales, incluso a riesgo de parecer que alardeo. Enseñan que estas cosas funcionan en la vida real: en las empresas, en la educación, etc.

Una vez me entrevistó una periodista que me dijo que no quería saber nada de las consecuencias prácticas

de mi trabajo. Imagínense cuán inútil fue la entrevista publicada.

Un profesor canadiense declaró una vez que mi programa CoRT era tan fácil que seguramente no funcionaba. Le contesté que aquello era como decir que el queso no existe, porque su método de elaboración funciona realmente y con resultados contundentes.

