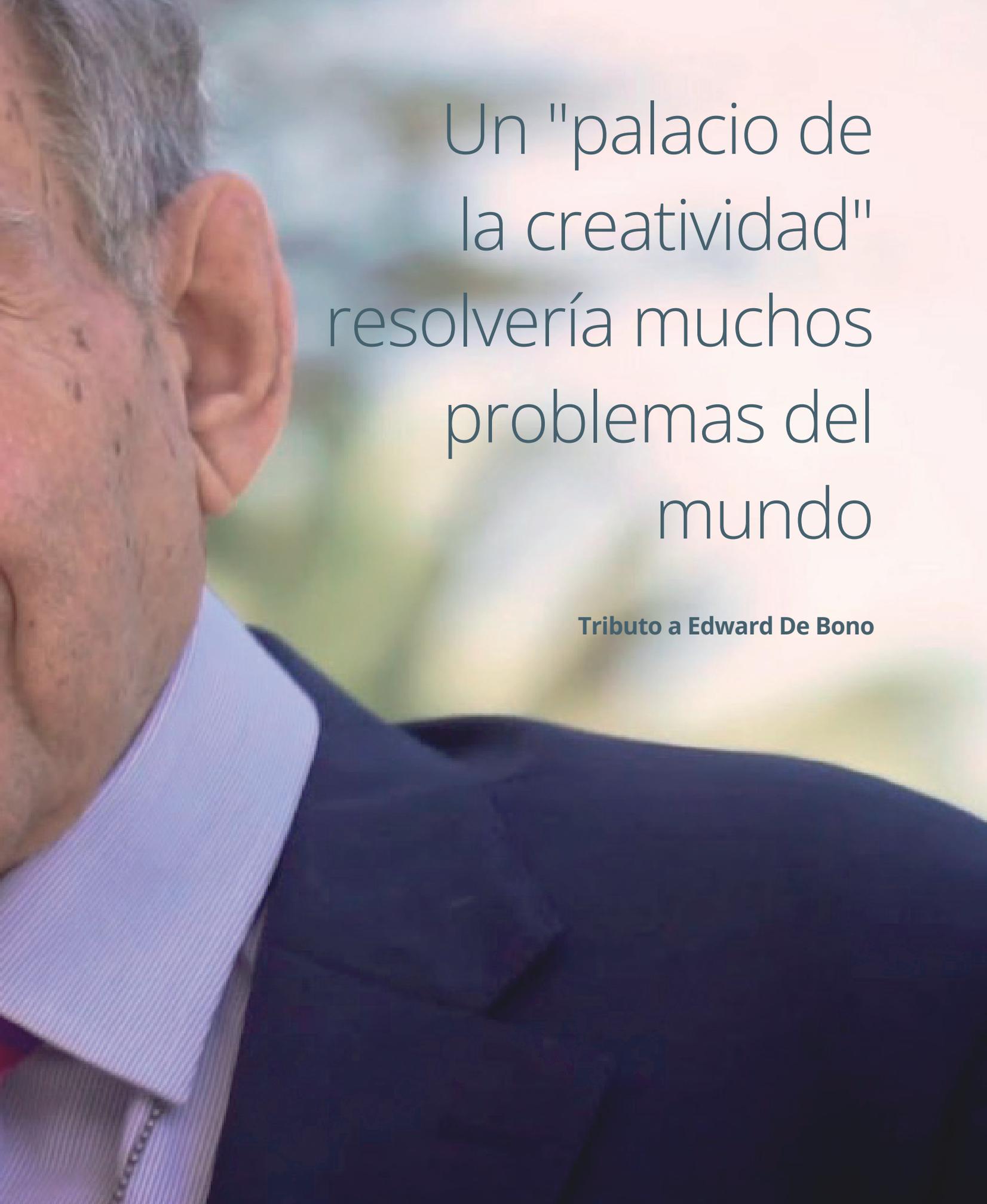


legado





Un "palacio de
la creatividad"
resolvería muchos
problemas del
mundo

Tributo a Edward De Bono



por Ana Moreno Salvo

Para muchos, el término que mejor define nuestro tiempo es “era de la innovación”, y es que la creatividad abre la puerta a multitud de soluciones que hasta hace poco tiempo estaban escondidas y encerradas en lo profundo del pensamiento lógico dominante. Cuando en 1967 Edward De Bono escribe el libro “El uso del pensamiento lateral” regala al mundo una nueva forma de mirar y pensar que revoluciona la vida humana en todos sus ámbitos y facetas. Muchas innovaciones tecnológicas, estrategias de marketing, modelos de negocio, resolución de conflictos, empresas o universidades, e incluso novelas, programas de humor y entretenimiento de éxito, nunca hubieran visto la luz sin las técnicas creativas que De Bono puso al alcance de todos los que supieron ver en ellas su potencial.

En junio de 2015, Edward De Bono dialoga con David Perkins en la Conferencia Internacional sobre Pensamiento (ICOT) que tuvo lugar en Bilbao. A la pregunta de David sobre cuáles son los puntos ciegos del siglo XXI, Edward contesta, sin dudar, el pensamiento adicional, y explica la siguiente anécdota: una vez me invitaron a las Naciones Unidas en Nueva York, para una reunión con los mandatarios de

todos los países representados. Intenté que generaran ideas nuevas a las que ya tenían, pero fue imposible, todos pensaban que estaban allí para representar a sus países y decir lo que sus países querían que dijeran. Creo que necesitamos crear un entorno mundial para el pensamiento adicional, un “palacio del pensamiento” donde personas de los diferentes países puedan reunirse con libertad para pensar de una forma diferente y generar ideas creativas sobre los problemas mundiales. Esto que pasa en política no pasa en el mundo empresarial; las grandes corporaciones y empresas, están muy interesadas en la creatividad, saben que su éxito depende en gran medida de la calidad de su pensamiento. En el mundo educativo tenemos también una situación similar, por ejemplo en Inglaterra hay mucho más interés en que los estudiantes dominen la historia que el mundo presente y esto hoy en día es un problema.

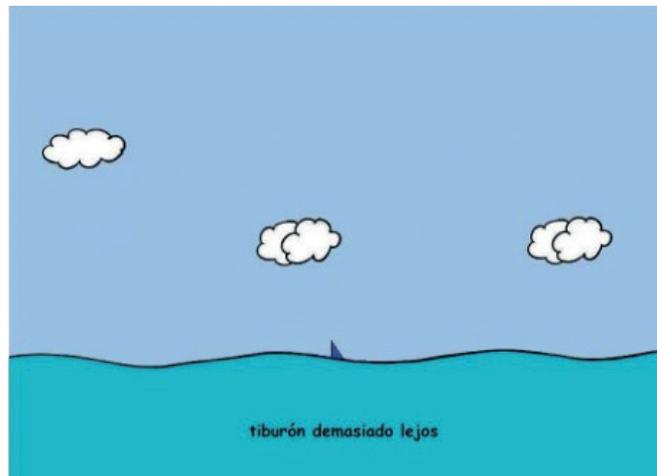
Edward De Bono nació en Malta en 1933, en una familia acomodada. Era el segundo de los cuatro hijos de un matrimonio maltés educado en Inglaterra. El estilo educativo de los padres fue muy distante, y pasó la mayoría de su infancia en un internado. Únicamente veía a su familia en vacaciones y habitualmente los

cuatro hermanos estaban al cuidado de una institutriz. Aunque él no manifestó nunca el impacto que esto tuvo en su forma de ser, su mujer pensaba que estas circunstancias forjaron en él una personalidad seria y una tendencia considerable a buscar la soledad. De joven fue un niño prodigio, a los quince años entró en la Universidad y a los veintiuno ya era Doctor en Medicina. A los veintidós entró en la Universidad de Oxford, donde estudió Psicología y Filosofía. En 1967 publica su libro más ampliamente difundido, "El uso del pensamiento lateral". En ese momento ya era asistente de dirección de investigación en el Departamento de Investigación médica de la Universidad de Cambridge. A lo largo de su vida ha acumulado cinco títulos universitarios y tres doctorados. Además de las universidades de Oxford y Cambridge, ha formado parte de equipos de investigación en las de Harvard y Londres. Es autor de 85 libros traducidos a 46 idiomas.

Ashok Chouhan, multimillonario y fundador de la prestigiosa universidad india Amity University, cuenta que una vez viajaba de Europa a la India, cuando su avión fue desviado a París. Para matar el tiempo, compró un libro en el aeropuerto que tuvo un impacto muy significativo en su vida, "El uso del pensamiento lateral". Desde entonces lo llevó en su cartera durante más de treinta años. Chouhan es solo un ejemplo de la multitud de personas a las que las técnicas creativas de De Bono han abierto un mundo de posibilidades que les han llevado al triunfo. Estas personas son empresarios, científicos, premios Nobel, humoristas, escritores, profesionales de la prestidigitación, arquitectos, etc.

EL HUMOR MUESTRA CÓMO FUNCIONA EL CEREBRO

A la pregunta, ¿de dónde sacas inspiración para tus creaciones?, el humorista Álvaro Carmona cuenta que el humor es un cambio en el patrón a través del cual se ven las cosas, y mostrando cientos de libretas llenas de dibujos, dice, "en ellas y en las técnicas creativas del pensamiento lateral de De Bono, encuentro la mejor inspiración".



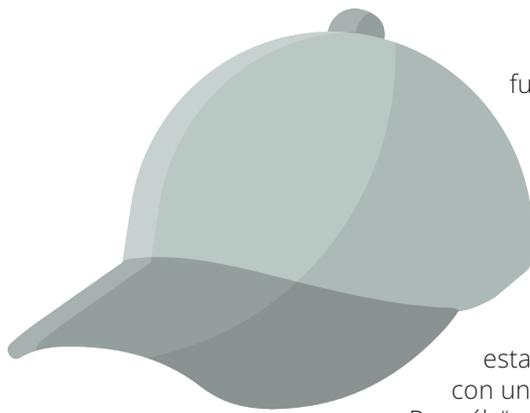
Fuente: "El libro de los tiburones". Álvaro Carmona

El humor entra en juego cuando uno se da cuenta de que hay otra perspectiva que afecta a la manera más probable de ver las cosas. Con humor la mente va y viene entre la manera obvia de ver las cosas y la manera inesperada, pero también plausible. Esta alternancia es precisamente lo característico del humor y del pensamiento lateral. Cualquiera que tenga sentido del humor debería ser capaz de comprender la naturaleza del pensamiento lateral mucho mejor que alguien que no lo tenga. Para Edward "el humor es, como mucho, el comportamiento más significativo del cerebro humano, porque indica la naturaleza del sistema subyacente, es decir, un sistema de información "autoorganizado" a base de patrones asimétricos. La razón nos dice muy poco sobre el funcionamiento del cerebro, porque cualquier "sistema de organización" recorrido hacia atrás es un sistema de razonamiento. Pero, el humor muestra patrones asimétricos, al igual que el cerebro, en que la ruta desde A hasta B no es la misma que la de B a A".

En su diálogo con David Perkins en Bilbao, De Bono explica que el pensamiento lateral o creatividad de las ideas, se basa en romper patrones, salirte del patrón. Por ejemplo, comenta, una palabra aleatoria crea un nuevo patrón desde el que pensar. Todo depende de la lógica de los patrones. Pero no basta solo con crear nuevos patrones para pensar, además las cosas deben tener un sentido. Edward cuenta que una vez se reunió en California con 300 ecologistas que le contaron como, en los ríos, los residuos de las aguas de arriba afectan a las de abajo. Tras trabajar un poco con ellos, vio que los residuos de las fábricas debían estar en las aguas de abajo. En aquel momento pareció totalmente imposible, pero 15 años más tarde esta idea se convirtió en una ley penal para las empresas. Para De Bono, esto, como otras muchas cosas, se podría haber pensado 200 años antes.

"VER CON LA MENTE"

De Bono cuenta que cuando investigaba sobre el



funcionamiento de los sistemas del cuerpo humano empezó a interesarse sobre el cerebro. Pronto se dio cuenta de que el cerebro estaba diseñado para formar patrones estables con los que tratar con un universo estable.

Para él, "esa es la excelencia del cerebro y deberíamos estar muy agradecidos de ello; si no fuera así, si estuviera diseñado para ser creativos, vivir sería prácticamente inviable".

Más tarde estudió los procesos de pensamiento de personajes históricos que habían hecho grandes descubrimientos para el progreso de la humanidad y se dio cuenta de que la mayoría había dado con ello por casualidad. Todos tenían una cosa en común, a diferencia de los científicos estándar, una actitud y una mente abierta y atenta a la posibilidad. Eran capaces de abrir su pensamiento a intuiciones, alternativas y luego probar si funcionaban.

De esta forma nace el pensamiento lateral, al que su autor le puso este nombre de forma espontánea en una entrevista que hizo para la revista "London Life" mientras les explicaba que "es necesario moverse lateralmente para encontrar otras aproximaciones y alternativas". En ese momento se dio cuenta de que era la palabra que necesitaba.

Para De Bono hay dos formas de pensar, una a través de la percepción y otra mediante un proceso. Aunque él mismo afirma que es una polarización exagerada, ayuda a comprender que el cerebro funciona diferente a los ordenadores, estos solo procesan, mientras que el cerebro, además de procesar, percibe. De Bono utiliza la palabra percepción de forma diferente a los filósofos clásicos y la describe como la interacción de los datos de los sentidos con la red neuronal del cerebro, lo que él llamaba "ver con la mente".



A finales de los 60 creó el programa CoRT (Cognitive Research Trust) formado por técnicas de pensamiento lateral inspiradas en su investigación en psicología y en su interés por el tipo de pensamiento que los ordenadores no pueden hacer. Por primera vez

El pensamiento lateral práctico es esencial en los problemas en los que el pensamiento lógico no puede proporcionar una respuesta

en la historia de la humanidad, podemos tratar la creatividad como una técnica mental y no solo como una cuestión de talento o inspiración. Edward creía que era importante enseñar a pensar de forma creativa en las escuelas y promovió CoRT por países de todos los continentes. El programa se impartió y se sigue impartiendo en la actualidad en miles de escuelas de todo el mundo, entre ellos EEUU, Reino Unido, Canadá, Australia o Chile. Pero como él mismo comenta, el gran interesado en sus técnicas fue el mundo de la empresa, así que De Bono se pasó más de treinta años impartiendo cursos en grandes empresas, corporaciones, instituciones gubernamentales y universidades. En una ocasión le pidieron dar unas sesiones en un encuentro de premios Nobel en Seoul.



PENSAMIENTO LATERAL

Para De Bono, el pensamiento lateral tiene tres argumentos básicos: 1) el pensamiento lógico o vertical tiene limitaciones como método para generar nuevas ideas; 2) los procesos laterales son útiles para generar nuevas ideas; 3) el propósito del pensamiento lateral es producir nuevas ideas que sean sencillas, sólidas y efectivas.

A principios del siglo XIX los mandatarios europeos se preocupaban mucho más cuando el astuto diplomático austriaco, el príncipe de Metternich, no hacía nada que cuando hacía algo. Un cambio en la manera obvia de ver una cosa hacia otra, no tan obvia, requiere un cambio de perspectiva. Esto no es especialmente difícil si se tiene la práctica de tantear y encontrar diferentes modos de ver un problema o una situación. Pero es importante tener interés por intentarlo y reconocer la efectividad de un cambio de perspectiva.

Las nuevas ideas tienden a ocurrírseles a los que son capaces de evitar la rigidez del pensamiento lógico. Se ve claro con la anécdota siguiente:

Cuando los coches no tenían luces de atrás, en un callejón sin salida tenían que salir haciendo marcha atrás, se producían muchos choques. Un día alguien utilizó el intermitente trasero para iluminar el callejón. Es una idea sencilla, antes no se le había ocurrido a nadie por la lógica en el uso de las luces.

El pensamiento lateral práctico es esencial en aquellos problemas en los que el pensamiento vertical o lógico ha sido incapaz de proporcionar una respuesta.

Un problema es una situación que exige una respuesta que no es obvia. A veces una situación es un problema porque se mira de una determinada manera. Y viceversa, a veces se necesita una buena dosis de pensamiento lateral para ver problemas que han pasado inadvertidos.

Edward De Bono decía "He ocupado puestos académicos en las universidades de Oxford, Cambridge, Londres y Harvard, donde la cantidad de tiempo dedicado a la importancia de la posibilidad es nulo". Nuestra cultura y hábitos nos empujan a buscar la certeza, deberíamos prestar la misma atención a la posibilidad. La úlcera de estómago era un grave problema médico con difícil solución; muchas personas investigaban este trastorno. Un joven médico, Barry Marshall, sugirió que podía ser una infección, pero se rieron de él. Nadie se tomó en serio esa posibilidad. Años más tarde resultó que tenía razón y en lugar de pasarse veinte años tomando antiácidos y perder una parte del estómago, se pasó a una semana tomando antibiótico. La posibilidad es muy importante, es la clave de la creatividad.

RELACION ENTRE LÓGICA Y CREATIVIDAD

Ante un problema, el pensamiento lateral intenta abordar diferentes soluciones, una tras otra.

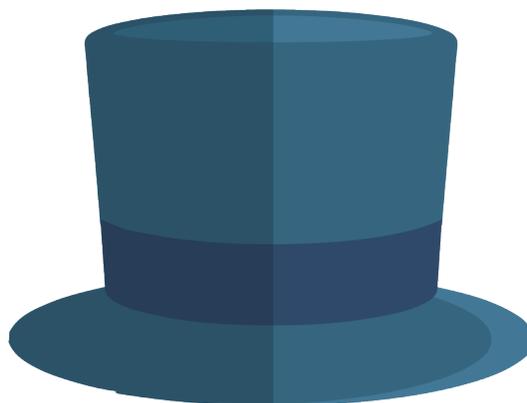
Una vez escoge una, se sigue con todo el rigor del pensamiento lógico. Acto seguido se escoge otra, etcétera.

La búsqueda de vías alternativas de ver las cosas no es natural, es necesario actuar de forma intencionada, con tiempo y práctica, exige menos esfuerzo. Una técnica útil es invertir la situación



deliberadamente, por ejemplo, en lugar de dar por supuesto que el Sol se mueve alrededor de la Tierra, se puede dar por sentado que la Tierra se mueve alrededor del Sol. Otras técnicas son transferir las relaciones de una situación a otra más fácil de manejar, cambiar deliberadamente el foco de atención del problema a otra cosa.

Marconi, creador de la radio, fue lo suficiente atrevido para pensar en transmitir una señal a través del océano Atlántico. Los expertos le decían que era una locura, pues la curvatura de la Tierra haría que la señal se perdiera en el espacio, y tenían razón. Pero no sabían, al igual que Marconi, de la existencia de una capa cargada eléctricamente de la parte superior de la atmósfera, que devolvía las ondas inalámbricas. Marconi llegó a una conclusión que nunca hubiera alcanzado si se hubiera dejado llevar por la rigidez de la lógica. El pensamiento lateral implica meterse en el barro y buscar hasta que se encuentra un camino natural. La lógica debe asegurarse de que es irrefutable una vez se ha hallado.



EL

AZAR Y EL JUEGO EN LA CREATIVIDAD

Muchas buenas ideas empiezan por una combinación fortuita de factores. Por ejemplo los rayos X surgieron cuando Roentgen olvidó quitar una pantalla fluorescente de una mesa donde experimentaba con un tubo de rayos catódicos y la fotografía, cuando Daguerre se dio cuenta de la imagen que había dejado una cuchara sobre una superficie metálica yodada. El papel del azar en la generación de nuevas ideas es proporcionar una oportunidad para buscar algo que de otra manera no se encontraría. Es un intento de estimular la aparición causal de fenómenos que de otro modo no se buscarían.

Jugar es experimentar con el azar. James Clerk Maxwell, uno de los matemáticos más eminentes, jugaba constantemente. Era consciente del valor del juego. Aprendió a dibujar elipses jugando con hilos y alfileres, lo que le llevó a explicar las leyes de la reflexión de la

luz, cuando era apenas un niño. Durante el juego surgen espontáneamente ideas que dan lugar a otras ideas.

Pasteur trabajó muchos ámbitos, en cada uno parecía haber elementos fortuitos que le favorecían. Él mismo reconocía que es la predisposición mental a desarrollar la contribución de la casualidad lo que importa. Era capaz de fijarse en cosas que no buscaba, casuales, en las que otros no reparaban porque dejaban pasar la oportunidad.

Con la práctica, cuando se trata de ver las cosas de manera diferente, la capacidad de encontrar un contexto para cualquier tipo de información aumenta. Mientras se mejora el pensamiento lateral, la información que se obtiene por azar, se vuelve cada vez más útil.

Hay muchas técnicas de pensamiento lateral que usan el azar. Por ejemplo, cuando se combinan dos cosas distintas para aportar un nuevo valor. La efectividad de la combinación se evalúa por el hecho de si puede aportar valor y mejorar (negocio, proyecto, entorno, actividad escolar, etc.). Se puede hacer con dos palabras aleatorias. El acento está en la combinación de las dos palabras, no en tomar una y aplicarla a la otra.

DE LA ARGUMENTACIÓN A LOS SEIS SOMBREROS

Otro de los grandes méritos de Edward De Bono es crear la famosa técnica de los seis sombreros para explorar situaciones problemáticas y resolverlas en equipo. Para Edward, "siempre hemos pensado en la argumentación tradicional como la mejor forma para resolver discusiones problemáticas, pero en realidad es un ejercicio de lógica y ego". Hay otras formas de hacerlo más eficaces, por ejemplo, explorar una situación o un tema desde diferentes tipos de pensamiento para ampliar la mirada. La técnica de los 6 sombreros para pensar nos obliga a adoptar puntos de vista diferentes, a romper con el patrón. Cuando se aplicó en algunos juzgados en Nueva York se consiguió llegar a decisiones unánimes muy rápidamente. La famosa financiera J. P. Morgan, de la misma ciudad, consiguió, gracias a esta técnica, reducir

Pasteur reconocía que es la predisposición mental a desarrollar la contribución de la casualidad lo que importa

sus reuniones a una décima parte de las normales. Esta técnica es universalmente utilizada en infinidad de ámbitos, desde la educación hasta la empresa, pasando por la política, la medicina, etc.

HASTA SIEMPRE

El cambio que propuso Edward no es sustituir el pensamiento lógico por el lateral, más bien supone liberar el dominio de la lógica, definiendo la alternativa creativa y mostrándonos cómo hacerlo.

Para De Bono en la actualidad tenemos la tecnología para hacer casi cualquier cosa. Ahora necesitamos aplicarla para cosas que añadan valor a nuestras vidas. Su contribución pretende ser más fundamental y liberadora que decirnos cuáles deben o no deben ser nuestros valores. Nos muestra cómo buscar y ampliar nuestra percepción de las alternativas, cómo pensar, en lugar de decirnos lo que debemos pensar, porque vamos a necesitarlo, ahora que el paradigma de lo correcto/incorrecto ha desaparecido.

En este contexto, según Edward, "lo que va a cambiar el comportamiento humano son los cambios en el pensamiento, no los cambios en los valores".

Bibliografía

"Breaking out of the Box: The Biography of Edward de Bono" by Piers Dudgeon
"La práctica del pensamiento lateral". Edward De Bono. Biblioteca Planeta
"Creatividad". Edward De Bono. Biblioteca Planeta
"Seis sombreros para pensar". Edward De Bono. Biblioteca Planeta

**Querido Edward,
Gracias por tu genialidad y por tu entrega al progreso humano. Por creer en el potencial de la creatividad y dedicar toda tu vida a enseñar al mundo, a pensar mejor para hacerlo posible. Todos te debemos mucho, te tendremos siempre presente, pues como tú mismo decías: "Un recuerdo es lo que queda cuando algo pasa y no pasa del todo"**

