


**llegat**





Un "palau de  
la creativitat"  
resoldria molts  
problemes del  
món

Tribut a Edward De Bono



per Ana Moreno Salvo

**P**er a molts, el terme que millor defineix el nostre temps és “era de la innovació”, i és que la creativitat obre la porta a multitud de solucions que fins fa poc temps estaven amagades i tancades en el punt profund del pensament lògic dominant. Quan el 1967 Edward De Bono escriu el llibre “L’ús del pensament lateral” regala al món una nova manera de mirar i pensar que revoluciona la vida humana en tots els seus àmbits i facetes. Moltes innovacions tecnològiques, estratègies de màrqueting, models de negoci, resolució de conflictes, empreses o universitats, i fins i tot novel·les, programes d’humor i entreteniment d’èxit, mai no haurien vist la llum sense les tècniques creatives que De Bono va posar a l’abast de tots els que van saber veure-hi el seu potencial.

El juny del 2015, Edward De Bono dialoga amb David Perkins a la Conferència Internacional sobre Pensament (ICOT) que va tenir lloc a Bilbao. A la pregunta d’en David sobre quins són els punts cecs del segle XXI, Edward contesta, sense dubtar-ho, que un d’ells és el pensament addicional, i explica la següent anècdota: una vegada em van convidar a les Nacions Unides a Nova York, per a una reunió amb els mandataris de tots els països representats.

Vaig intentar que generessin idees diferents de les que ja tenien, però va ser impossible, tots pensaven que hi eren per a representar els seus països i dir el que els seus mandataris volien que diguessin. Crec que necessitem crear un entorn mundial per al pensament addicional, un “palau del pensament” on persones de diferents països puguin reunir-se amb llibertat per a pensar de manera diferent i generar idees creatives sobre els problemes mundials. Això que passa en política no passa al món empresarial; les grans corporacions i empreses estan molt interessades en la creativitat, saben que el seu èxit depèn en gran part de la qualitat del seu pensament. Al món educatiu tenim també una situació similar, per exemple a Anglaterra hi ha molt més interès perquè els estudiants dominin la història que el món present i això avui dia és un problema.

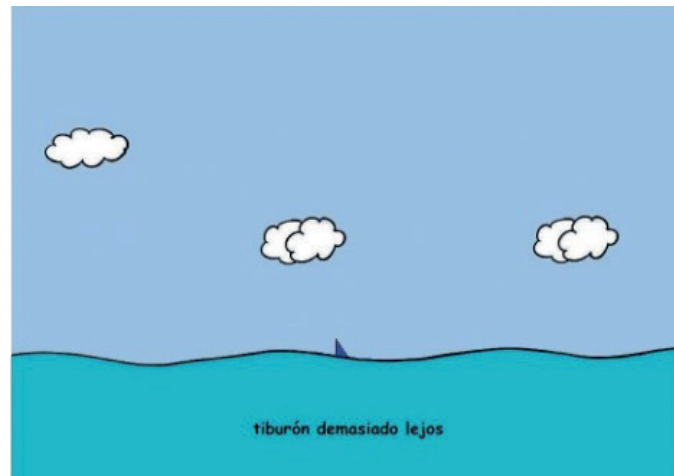
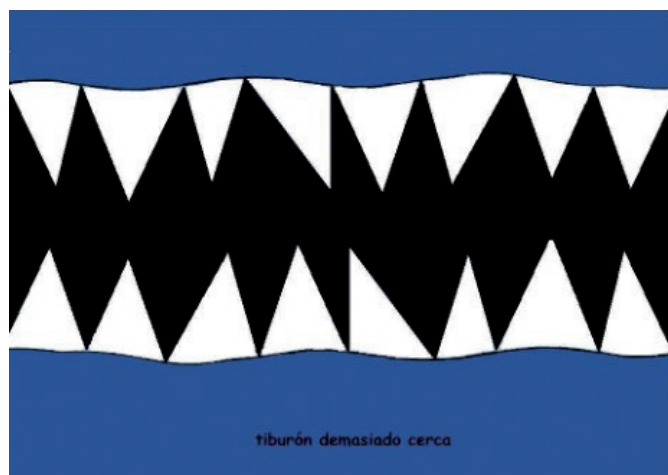
Edward De Bono va néixer a Malta el 1933, en una família acomodada. Era el segon dels quatre fills d’un matrimoni maltès educat a Anglaterra. L’estil educatiu dels pares va ser molt distant, i va passar la major part de la seva infantesa en un internat. Únicament veia la seva família durant les vacances i habitualment els quatre germans estaven a càrrec d’una institutriu. Encara que ell no va

manifestar mai l'impacte que això va tenir en la seva manera de ser, la seva dona pensava que aquestes circumstàncies van forjar en ell una personalitat seriosa i una tendència considerable a buscar la solitud. De jove va ser un nen prodigi, amb quinze anys va entrar a la universitat i als vint-i-un ja era doctor en Medicina. Als vint-i-dos va entrar a la Universitat d'Oxford, on va estudiar Psicologia i Filosofia. El 1967 publica el seu llibre més àmpliament difós, "L'ús del pensament lateral". En aquell moment ja era assistent de direcció de recerca al Departament de Recerca mèdica de la Universitat de Cambridge. Al llarg de la vida ha acumulat cinc títols universitaris i tres doctorats. A més de les universitats d'Oxford i Cambridge, ha format part d'equips de recerca a les de Harvard i Londres. És autor de 85 llibres traduïts a 46 idiomes.

Ashok Chouhan, multimilionari i fundador de la prestigiosa universitat índia Amity University, explica que en una ocasió viatjava d'Europa a l'Índia, i que el seu avió va ser desviat a París. Per matar el temps, va comprar un llibre a l'aeroport que va tenir un impacte molt significatiu a la seva vida, "L'ús del pensament lateral". Des de llavors el va portar a la cartera durant més de trenta anys. Chouhan és només un exemple de la multitud de persones a qui les tècniques creatives de De Bono han obert un món de possibilitats que els han portat al triomf. Aquestes persones són empresaris, científics, Premis Nobel, humoristes, escriptors, professionals de la prestidigitació, arquitectes, etc.

### L'HUMOR MOSTRA COM FUNCIONA EL CERVELL

A la pregunta, d'on treus inspiració per a les teves creacions?, l'humorista Álvaro Carmona afirma que l'humor és un canvi en el patró a través del qual es veuen les coses, i mostrant centenars de llibretes plenes de dibuixos, diu que "en elles i en les tècniques creatives del pensament lateral de De Bono, trobo la millor inspiració".



Font: "El llibre dels taurons". Álvaro Carmon

L'humor entra en joc quan un s'adona que hi ha una altra perspectiva que afecta la manera més probable de veure les coses. Amb humor la ment va i ve entre la manera òbvia de veure les coses i la manera inesperada, però també plausible. Aquesta alternança és precisament el que és característic de l'humor i del pensament lateral. Qualsevol que tingui sentit de l'humor hauria de ser capaç de comprendre la naturalesa del pensament lateral molt millor que algú que no en tingui. Per a Edward "l'humor és, com a molt, el comportament més significatiu del cervell humà, perquè indica la naturalesa del sistema subjacent, és a dir, un sistema d'informació "autoorganitzat" a base de patrons asimètrics. La raó ens diu molt poc sobre el funcionament del cervell, perquè a qualsevol sistema d'organització si fem el recorregut enrere és un sistema de raonament. Però l'humor mostra patrons asimètrics, al igual que el cervell, on la ruta des d'A fins a B no és la mateixa que la de B a A".

En el seu diàleg amb David Perkins a Bilbao, De Bono explica que el pensament lateral o creativitat de les idees es basa a trencar patrons, sortir del patró. Per exemple, comenta, una paraula aleatòria crea un nou patró des del qual pensar. Tot depèn de la lògica dels patrons. Però no n'hi ha prou només amb crear nous patrons per pensar, a més a més, les coses han de tenir un sentit. Edward explica que una vegada es va reunir a Califòrnia amb 300 ecologistes que li van explicar com, als rius, els residus de les aigües de dalt afecten les de baix. Després de treballar una mica amb ells, va veure que els residus de les fàbriques havien de ser a les aigües de baix. En aquell moment va semblar totalment impossible, però 15 anys més tard aquesta idea es va convertir en una llei penal per a les empreses. Per a De Bono, això, com moltes altres coses, es podria haver pensat 200 anys abans.

## “VEURE-HI AMB LA MENT”

De Bono apunta que quan investigava sobre el funcionament dels sistemes del cos humà es va començar a interessar pel cervell. Aviat es va adonar que el cervell estava dissenyat per a formar patrons estables per a tractar amb un univers estable. Per a ell, “aquesta és l'excel·lència del cervell i n'hauríem d'estar molt agraïts; si no fos així, si estigués dissenyat per a ser creatiu, viure seria pràcticament inviable”.

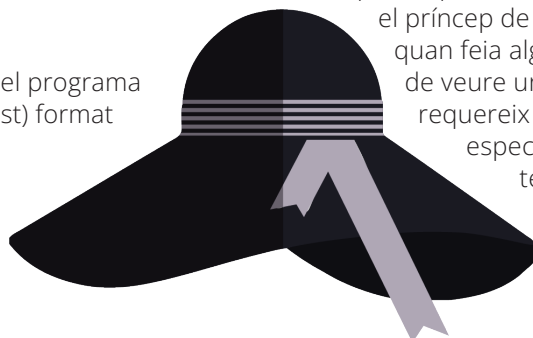


Més tard va estudiar els processos de pensament de personatges històrics que havien fet grans descobriments per al progrés de la humanitat i es va adonar que la majoria ho havien fet per casualitat. Tots tenien una cosa en comú, a diferència dels científics estàndard: una actitud i una ment oberta i atenta a la possibilitat. Eren capaços d'obrir el pensament a intuïcions, alternatives i després provar si funcionaven.

D'aquesta manera, neix el pensament lateral, al qual el seu autor va posar aquest nom de forma espontània en una entrevista que va fer per a la revista “London Life” mentre els explicava que “cal moure's lateralment per trobar altres aproximacions i alternatives”. En aquell moment es va adonar que era la paraula que necessitava.

Per a De Bono hi ha dues maneres de pensar, una a través de la percepció i una altra mitjançant un procés. Tot i que ell mateix afirma que és una polarització exagerada, ajuda a comprendre que el cervell funciona de manera diferent dels ordinadors: aquests només processen, mentre que el cervell, a més de processar, percep. De Bono utilitza la paraula percepció de forma diferent als filòsofs clàssics i la descriu com la interacció de les dades dels sentits amb la xarxa neuronal del cervell, cosa que ell anomenava “veure-hi amb la ment”.

A finals dels anys 60 va crear el programa CoRT (Cognitive Research Trust) format per tècniques de pensament lateral inspirades en la seva investigació en psicologia i en el seu interès pel tipus de pensament que els ordinadors no poden



## El pensament lateral pràctic és essencial en aquelles situacions en què el pensament lògic no pot proporcionar una resposta

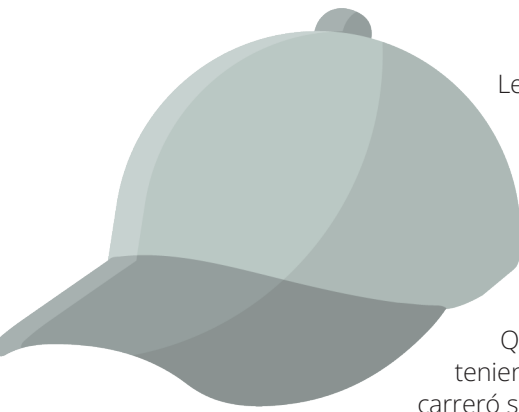
fer. Per primera vegada a la història de la humanitat, podem tractar la creativitat com una tècnica mental i no només com una qüestió de talent o inspiració. Edward creia que a les escoles era important ensenyar a pensar de forma creativa i va promoure CoRT a països de tots els continents. El programa es va impartir i se segueix impartint actualment en milers d'escoles de tot el món, entre les quals els EUA, el Regne Unit, el Canadà, Austràlia o Xile. Però com ell mateix comenta, el gran interessat en les seves tècniques va ser el món de l'empresa, així que De Bono es va passar més de trenta anys impartint cursos a grans empreses, corporacions, institucions governamentals i universitats. Fins i tot, en una ocasió, li van demanar impartir unes sessions en una trobada de Premis Nobel a Seül.



## PENSAMENT LATERAL

Per a De Bono, el pensament lateral té tres arguments bàsics: 1) el pensament lògic o vertical té limitacions com a mètode per a generar noves idees; 2) els processos laterals són útils per a generar noves idees; 3) el propòsit del pensament lateral és produir noves idees que siguin senzilles, sòlides i efectives.

A principis del segle XIX els mandataris europeus es preocupaven molt més quan l'astut diplomàtic austríac, el príncep de Metternich, no feia res que no pas quan feia alguna cosa. Un canvi en la manera òbvia de veure una cosa cap a una altra, no tan òbvia, requereix un canvi de perspectiva. Això no és especialment difícil si es té la pràctica de temptejar i trobar diferents maneres de veure un problema o una situació. Però és important tenir interès per a intentar-ho i reconèixer l'efectivitat d'un canvi de perspectiva.



Les noves idees tendeixen a acudir-se'ls als qui són capaços d'evitar la rigidesa del pensament lògic. Es veu clar amb l'anècdota següent:

Quan els cotxes no tenien llums darrera, en un carreró sense sortida havien de sortir marxa enrere, es produïen molts xocs. Un dia algú va utilitzar l'intermitent del darrere per a il·luminar el carreró. És una idea senzilla, però abans no se li havia acudit a ningú per la lògica en l'ús dels llums.

El pensament lateral pràctic és essencial en aquelles situacions en què el pensament vertical o lògic ha estat incapaç de proporcionar una resposta. Un problema és una situació que exigeix una resposta que no és òbvia. De vegades una situació és un problema perquè es mira d'una determinada manera. I viceversa, de vegades cal una bona dosi de pensament lateral per a veure problemes que han passat inadvertits.

Edward De Bono deia: "He ocupat llocs acadèmics a les universitats d'Oxford, Cambridge, Londres i Harvard, on la quantitat de temps dedicat a la importància de la possibilitat és nul·la". La nostra cultura i hàbits ens empenyen a buscar la certesa i hauríem de prestar la mateixa atenció a la possibilitat. L'úlcera d'estómac era un problema mèdic greu amb una solució difícil; moltes persones investigaven aquest trastorn. Un jove metge, Barry Marshall, va suggerir que podia ser una infecció, però se'n van riure. Ningú no es va prendre seriosament aquesta possibilitat. Anys més tard va resultar que tenia raó i en lloc de passar vint anys prenent antiàcids i perdre una part de l'estómac, es va passar a una setmana prenent antibiòtic. La possibilitat és molt important, és la clau de la creativitat.

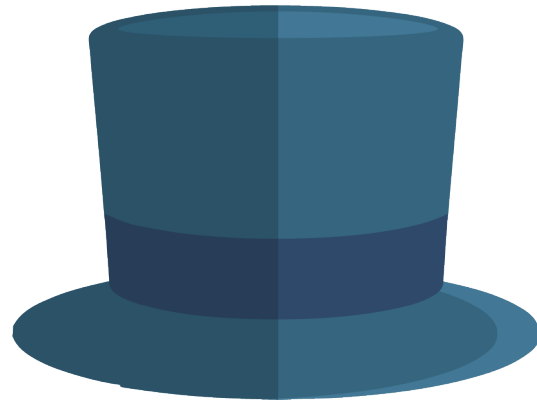
### RELACIÓ ENTRE LÒGICA I CREATIVITAT

Davant d'una dificultat, el pensament lateral intenta abordar diferents solucions, una darrera l'altra. Un cop n'escull una, se segueix amb tot el rigor del pensament lògic. Tot seguit se n'escull una altra, etc. La cerca de vies alternatives de veure les coses no és natural, cal actuar de forma intencionada, i amb



temps i pràctica exigeix menys esforç. Una tècnica útil és invertir la situació deliberadament, per exemple, en lloc de donar per suposat que el Sol es mou al voltant de la Terra, es pot donar per fet que la Terra es mou al voltant del Sol. Altres tècniques són transferir les relacions d'una situació a una altra més fàcil de manejar, canviar deliberadament el focus d'atenció del problema a una altra cosa.

Marconi, creador de la ràdio, va ser prou atrevit per pensar a transmetre un senyal a través de l'oceà Atlàntic. Els experts li deien que era una bogeria, ja que la curvatura de la Terra faria que el senyal es perdés a l'espai, i tenien raó, però no sabien, igual que Marconi, que existia una capa carregada elèctricament a la part superior de l'atmosfera, que tornava les ones sense fils, una rigidesa de la lògica. El pensament lateral implica ficar-se al fang i buscar fins que es troba un camí natural. La lògica s'ha d'assegurar que és irrefutable una vegada s'ha trobat.



### L'ATZAR I EL JOC A LA CREATIVITAT

Moltes bones idees comencen per una combinació fortuïta de factors. Per exemple els raigs X van sorgir quan Röntgen va oblidar treure una pantalla fluorescent d'una taula on experimentava amb un tub de raigs catòdics i la fotografia, quan Daguerre es va adonar de la imatge que havia deixat una cullera sobre una superfície metàl·lica iodada. El paper de l'atzar en la generació de noves idees és proporcionar una oportunitat per a buscar alguna cosa que altrament no es trobaria. Dit d'una altra manera, és un intent d'estimular l'aparició causal de fenòmens que altrament no es buscarien.

Jugar és experimentar amb l'atzar. James Clerk Maxwell, un dels matemàtics més eminents, jugava constantment. Era conscient del valor del joc. Va aprendre a dibuixar el·lipses jugant amb fils i agulles, cosa que el va portar a explicar les lleis de la reflexió de la llum, quan només era un nen. Durant el joc sorgeixen espontàniament idees que donen lloc a altres idees.

Pasteur va treballar molts àmbits, en cadascun semblava haver-hi elements fortuits que l'afavorien. Ell mateix reconeixia que és la predisposició mental a desenvolupar la contribució de la casualitat el que importa. Era capaç de fixar-se en coses que no buscava, casuals, en què altres no es fixaven perquè deixaven passar l'oportunitat.

Amb la pràctica, quan es tracta de veure les coses de manera diferent, la capacitat de trobar un context per a qualsevol classe d'informació augmenta. Mentre es millora el pensament lateral, la informació que s'obté per atzar, es torna cada cop més útil.

Hi ha moltes tècniques de pensament lateral que usen l'atzar. Per exemple, quan es combinen dues coses diferents per aportar un nou valor. L'efectivitat de la combinació s'avalua pel fet de poder aportar valor i millorar (negoci, projecte, entorn, activitat escolar, etc.). Es pot fer amb dues paraules aleatòries. L'accent està en la combinació de les dues paraules, no pas en prendre'n una i aplicar-la a l'altra.

### DE L'ARGUMENTACIÓ ALS SIS BARRETS

Un altre dels grans mèrits d'Edward De Bono és crear la famosa tècnica dels sis barrets per a explorar situacions problemàtiques i resoldre-les en equip. Per a Edward, "sempre hem pensat en l'argumentació tradicional com la millor manera per a resoldre discussions problemàtiques, però en realitat és un exercici de lògica i ego". Hi ha altres maneres de fer-ho més eficaçment: per exemple, explorar una situació o un tema des de diferents tipus de pensament per a ampliar la mirada. La tècnica dels 6 barrets per a pensar ens obliga a adoptar punts de vista diferents, a trencar amb el patró. Quan es va aplicar a alguns jutjats de Nova York es va aconseguir arribar a decisions unànimes molt ràpidament. La famosa financera JP Morgan, de la mateixa ciutat, va aconseguir, gràcies a aquesta tècnica, reduir les reunions

## Pasteur reconeixia que és la predisposició mental a desenvolupar la contribució de la casualitat el que importa

a una desena part de les normals. Aquesta tècnica és utilitzada universalment en infinitat d'àmbits, des de l'educació a l'empresa, passant per la política, la medicina, etc.

### FINS AVIAT

El canvi que va proposar Edward no és substituir el pensament lògic pel lateral, més aviat suposa alliberar el domini de la lògica, definint l'alternativa creativa i mostrant-nos com fer-ho.

Per a De Bono actualment tenim la tecnologia per a fer gairebé qualsevol cosa. Ara necessitem aplicar-la a coses que afegixin valor a les nostres vides. La seva contribució pretén ser més fonamental i alliberadora que dir-nos quins han de ser o no els nostres valors. Ens mostra com cercar i ampliar la nostra percepció de les alternatives, com pensar, en lloc de dir-nos el que hem de pensar, perquè ho necessitem, ara que el paradigma del correcte/incorrecte ha desaparegut.

En aquest context, segons Edward, "el que canviarà el comportament humà són els canvis en el pensament, no els canvis en els valors".

### Bibliografia

"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

**Estimat Edward,  
Gràcies per la teva genialitat i per la teva entrega  
al progrés humà. Per creure en el potencial de la  
creativitat i dedicar tota la vida a ensenyar al món,  
a pensar millor per fer-ho possible. Tots et devem  
molt, et tindrem sempre present, perquè com tu  
mateix deies: "Un record és el que queda quan passa  
alguna cosa i no passa del tot"**

