

MANAGEMENT

Entrevista a Xavier Bordanova y Estrella Fernández con motivo de la inauguración del centro de Retail Management.

04

BREVES EADA

Miquel Espinosa Sáenz nuevo director general de EADA.
Irene Vázquez, Medalla al Trabajo President Macià.

12

ENTREVISTA

Edward de Bono, creador del pensamiento lateral y Manuel Campo Vidal, periodista y presidente de la ATV.

23

EADAALUMNI

Carreras Profesionales.
Experiencias transformadoras.
Regional Chapters.
Marketing farmacéutico.

28



EADAVIEW

Where business people grow

| Época II Formación y Empresa | Número. 15 | Septiembre 2009 | 3 €

Convocatoria de Programas 2009-2010

MBA's y MASTERS,
EXECUTIVE EDUCATION,
FORMACIÓN A MEDIDA

Página 17

Edward de Bono,
Creador del pensamiento lateral



EADAVIEW charla a fondo con el Dr. Edward de Bono, creador del pensamiento lateral.

«Atrévase a pensar»

Luis Delgado

Nos encontramos ante el Dr. Edward de Bono, conferenciante de lujo en el Executive Meeting de EADA, quien nos concede la oportunidad de entrevistarle para EADAVIEW. Cuando comenzamos a teclear, Google nos indica que el Dr. de Bono es el cuarto Edward con más presencia en Internet, con 1,2 millones de resultados. Desde 1967 nuestro interlocutor ha escrito más de 60 libros, la mayoría de los cuales incluyen en su título términos como pensamiento o mente. Nos hallamos ante un metapensador, ante alguien que piensa sobre el pensamiento.

También nos encontramos frente a un trabajador duro: licenciado en Psicología y Fisiología por la Universidad de Oxford y con un doctorado en Medicina por la Universidad de Cambridge, el Dr. de Bono recorre una media de 350.000 km anuales debido a las múltiples actividades que ejerce. Ha colaborado con gobiernos, instituciones y organizaciones de todo el mundo durante 30 años y ha trabajado con una lista interminable de multinacionales como British Airways, Boeing, Ernst & Young, Saatchi & Saatchi, Bosch, Microsoft, Ericsson, IBM y un largo etcétera. Sus métodos son obligatorios en los currículos escolares de muchos países y son ampliamente utilizados en otros. En EE.UU., Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Irlanda y en Reino Unido hay miles de escuelas que usan los programas del Dr. de Bono para la enseñanza del pensamiento.

Cinco facultades de la Universidad de Buenos Aires usan sus libros como lectura obligatoria. En Singapur hay 102 escuelas de secundaria que usan sus trabajos. China es el próximo país donde se incorporarán los programas en miles de escuelas de todo el territorio.

El cambio climático no es el mayor problema al que se enfrenta la humanidad. El mayor problema es la rigidez de nuestro pensamiento. Afrontado de una manera adecuada, sería fácil abordar el cambio climático o cualquier otro problema.

En su opinión, ¿qué es lo que hace que nuestra manera de pensar no sea la adecuada para resolver los grandes problemas?

Es una cuestión histórica. Cuando el pensamiento griego llegó a Europa, en el Renacimiento, la enseñanza y la trasmisión de las ideas estaban en manos de la Iglesia, una institución que no tenía necesidad de desarrollo en los grandes temas: el diseño, el pensamiento, la sexualidad, etc. Sólo necesitaba la verdad, la lógica y argumentos para demostrar sus puntos de vista. Y éste fue el paradigma del pensamiento en la educación: encontrar la verdad. Pero Occidente nunca ha desarrollado el pensamiento para crear valor. Se ve claramente en los conflictos, donde nuestra tendencia inmediata es juzgar: «tú tienes razón y tú estás equivocado», cuando lo que en realidad se necesita es buscar estrategias que resuelvan los conflictos.



Hay procesos formales que generan ideas y se pueden aprender. De hecho, se pueden aprender igual que se aprenden las matemáticas

en un sistema dado nunca se puede probar la premisa de partida; es decir, si cambiamos la percepción inicial, lo cambiamos todo. Y eso es lo que debemos hacer al pensar, fijarnos en cuál es el punto de partida, la manera en la que aplicamos nuestro pensamiento. En el mundo debe de haber más de 200.000 personas dedicadas a escribir software para computadoras, pero no hemos hecho nada para el software del cerebro humano.

¿Quiere decir que personas como Freud o Einstein no han aportado nada al pensamiento humano?

Ellos han usado el pensamiento humano de manera muy eficiente, pero no han cambiado los patrones del pensamiento.

¿Cómo pueden cambiarse los patrones del pensamiento?

Utilizando lo que llamo delivered formal tools of creativity; una de estas herramientas es el pensamiento lateral. Hay procesos formales que generan ideas y que se pueden aprender. De hecho, se pueden aprender igual que se aprenden las matemáticas. Una técnica sencilla es intentar extraer el concepto. Veamos un ejemplo de un problema real: Un municipio de Australia tenía problemas de aparcamiento; la gente que llegaba del extrarradio dejaba los coches en el centro durante largos periodos de tiempo, por lo que se agotaban rápidamente las plazas disponibles. Habían pensado en poner parquímetros, pero era caro, liso e impopular. «¿Cuál es el concepto?», pregunté. «Limitar el

¿Puede poner algún ejemplo?

Sí; yo personalmente he diseñado con éxito estrategias para la resolución de conflictos en diversas partes del mundo. Recuerdo una intervención en una mina en Sudáfrica, con trabajadores de numerosas etnias, en la que había 200 conflictos severos al mes. Tras nuestra intervención, la cifra descendió a un promedio de 4. Y el principio es siempre el mismo: no aplicar criterios de juicio sino de diseño. Por ejemplo, el conflicto palestino-israelí lleva años enquistado, y nadie se ha puesto a pensar en soluciones creativas, como por ejemplo ofrecer ayuda económica variable a los palestinos en función del grado de paz alcanzado. Si supieran que cada cohete lanzado contra los civiles de Israel les cuesta 500 millones de dólares, se lo pensarían mucho antes de lanzarlos.

Visto el progreso de la humanidad en multitud de campos en los últimos tiempos, ¿no le parece osado decir que nuestro sistema de pensamiento no es bueno?

Yo lo que mantengo es que nuestro sistema de pensamiento es inadecuado. No existe una palabra en inglés ni en la mayoría de los idiomas para definir el concepto de «excelente, pero insuficiente». Nos limitamos a decir que algo es bueno o malo. Yo he creado el neologismo ebne (excellent but not enough) y sostengo que nuestro sistema de pensamiento actual es ebne.

¿Cuál es el origen de su trabajo sobre el pensamiento?

Comencé en investigación médica, estudiando sistemas auto-organizativos como los riñones o las glándulas. Posteriormente apliqué los resultados al sistema neuronal. El cerebro es muy bueno a la hora de crear modelos rutinarios e irlos perfeccionando; pero no lo es tanto a la hora de cambiar estas rutinas. Entonces escribí *Los mecanismos de la mente*, una obra en la que, por primera vez, se relacionaba el pensamiento con la organización de la mente.

El proceso habitual del pensamiento es: análisis-juicio-rutina-respuesta rutinaria, es un proceso ebne, excelente pero insuficiente. ¿Por qué? Porque, según demuestran distintos estudios, el 90% de los errores del pensamiento son ajenos al proceso habitual de análisis-rutina, son errores de percepción. Hay un conocido teorema lógico-matemático, el teorema de Godel, que afirma que



La crisis es en un 30% real, en un 50% se trata de pánico inducido por los medios de comunicación, y en un 20%, oportunidad; es decir, se aprovecha la oportunidad de la crisis para despedir a gente



Una buena idea es tener a alguien que promueva el desarrollo de nuevo pensamiento y lo gestione. Hay que poner las ideas al mismo nivel que el marketing o las finanzas

tiempo de aparcamiento». Entonces la solución que propuse fue ofrecer un tiempo de aparcamiento ilimitado, con la única condición de que los vehículos aparcados deberían tener las luces encendidas: nadie estará más tiempo del necesario si sabe que se le puede agotar la batería.

Hablando sobre la situación actual, se ha dicho que es una crisis financiera, de valores e incluso de liderazgo. Según usted, ¿se trata de una crisis de pensamiento?

Mi diagnóstico es que la crisis es en un 30% real, en un 50% se trata de pánico inducido por los medios de comunicación, y en un 20%, oportunidad; es decir, se aprovecha la oportunidad de la crisis para despedir a gente.

¿Cuál sería su alternativa?

Se están usando los tipos de interés y otras herramientas de macroeconomía para atajarla. Todo ello es muy débil. Yo buscaría medidas creativas. Si por ejemplo se trata de una crisis de consumo, se puede pensar en la creación de una divisa de gasto: una moneda con fecha de caducidad que estimule el consumo en momentos determinados.

Usted habla con frecuencia de que la creatividad per se no tiene sentido, sino que debe tener un propósito.

En efecto, las nuevas ideas deben aportar valor. La creatividad no significa solamente ser diferente.

Pero si sólo valen las ideas que tienen valor, se pierde la creatividad. En los procesos de tormenta de ideas, por ejemplo, no se busca necesariamente una utilidad inmediata. Es cierto que puedes encontrar el valor a una idea a posteriori; los procesos de brainstorming son una manera de encontrar direcciones de pensamiento. Pero no se tiene una idea creativa hasta que se le añade valor.

A menudo la dirección de una empresa se opone a los cambios y eso suele ser causa de conflicto. ¿Cómo se puede abordar este problema?

Una buena idea es tener un CIO (Chief Ideas Officer), alguien que escuche las nuevas ideas, que promueva el desarrollo de nuevo pensamiento y lo gestione. No basta con decir «tenemos un buzón de sugerencias», eso es muy pobre. Hay que poner las ideas al mismo nivel que el marketing o las finanzas.

Usted ha hablado también con frecuencia del pensamiento negativo, ¿a qué se refiere exactamente?

Es mucho más fácil decir que un asunto es incómodo que pensar en rediseñarlo para que sea más cómodo. Los humanos tenemos tendencia al pensamiento negativo, pues nos causa una cierta fascinación. Y esto es una trampa en la que caemos. Y es algo que, por ejemplo, los terroristas saben explotar muy bien. Es increíble la cantidad de cobertura mediática que se da a los terroristas, sabiendo que su objetivo es precisamente aparecer como noticia.

Con todo, lo importante de una bicicleta – o del pensamiento creativo – es moverse; el freno, – o el pensamiento negativo –, es sólo un mecanismo de seguridad. ■■■■