

# Entrevista a Edward de Bono, creador del “pensamiento lateral”, Harvard Deusto Business Review

**Profesor Stephen Watt es profesor en la Universidad de Western Ontario en Computer Science**

Edward de Bono, el padre del “pensamiento lateral”, explica en esta entrevista cómo éste puede contribuir a cambiar el modo en el que vemos las cosas. Psicólogo y médico, ha sido profesor en las universidades de Oxford, Londres, Cambridge y Harvard, y ha trabajado como consultor para empresas como 18M, DuPont, Shell, Ericsson, McKínsey y Fard, entre otras

EDWARD DE BONO:

***“Lo mejor del pensamiento lateral es que cualquiera puede emplearlo”***

Stephen Watt: **¿Qué es el “pensamiento lateral” y por qué es una práctica tan esencial para los líderes empresariales?**

**Edward de Bono:** El pensamiento lateral es una habilidad operacional para desarrollar nuevas ideas. Es una forma deliberada de crear de ideas basada en la comprensión de cómo funciona el cerebro como sistema de información autoorganizado. La mente establece patrones asimétricos y el pensamiento lateral es una forma de trascender esos patrones en lugar de avanzar secuencialmente.

En la actualidad, la tendencia es creer que “la información es suficiente” y uno simplemente introduce datos en el ordenador y deja que éste haga el trabajo de diseñar la estrategia y tomar las decisiones. Eso es algo muy peligroso. Piense en lo que ocurrió en China hace 600 años: los estudiosos empezaron a creer que era posible pasar de una certidumbre a otra y nunca desarrollaron la aptitud para especular o imaginar. El resultado fue que el progreso llegó a un punto muerto.

Sin el pensamiento lateral uno está atrapado en los conceptos del pasado. Cuando un ordenador procesa la información, su análisis es en términos de preferencias actuales y conceptos pasados. Es necesario desarrollar nuevas formas de analizar la información.

La percepción es un 90% del pensamiento: el resto es bastante rutinario y automático. Si uno

quiere lograr un verdadero progreso, tendrá que hacer algo más que simplemente reaccionar ante la información existente.

Lo mejor del pensamiento lateral es que cualquiera puede emplearlo. No requiere que abandone sus actuales fortalezas intelectuales, no se trata de dejar de hacer lo que uno hace, simplemente se trata de hacer lo que uno sabe hacer mejor y, a continuación, añadir otras habilidades.

El pensamiento lateral, se ha convertido en una habilidad esencial en la sociedad moderna.



#### **¿Pensamiento lateral es lo mismo que pensamiento creativo?**

Cuando acuñé la expresión *pensamiento lateral* fue para responder a la necesidad de tener una expresión que hiciera referencia específica a la creatividad de ideas, a cambiar las percepciones y el modo en el que vemos las cosas.

#### **Gran parte de su trabajo se basa en su formación en Psicología y Medicina. ¿Qué conocimientos ha obtenido de éste enfoque único?**

Estudí Medicina y, en el transcurso de mis estudios, he tenido que hacer frente a sistemas complicados de 108 órganos, la circulación y la respiración, analizando cómo interactuaban cada uno de estos sistemas. En aquel momento comencé a desarrollar ideas sobre los sistemas que son autoorganizados y apliqué tales ideas a las redes neuronales en el cerebro. Eso llevó a mi libro *The Mechanism of Mind*, que leyó uno de los físicos más prestigiosos del mundo, el profesor Murray Gell-Mann, quien recibió el premio Nobel por su descubrimiento del quark. Le gustó el libro y reunió a un equipo de expertos en informática para simular mi hipótesis.

Su experimento tuvo éxito y desde entonces cuento con su colaboración. A partir de esa base, continué diseñando herramientas y métodos de pensamiento. Desde el inicio de la existencia humana, los filósofos han utilizado simplemente palabras y descripciones para describir el pensamiento humano. Ahora analizamos directamente el sistema de información del cerebro podemos trabajar a partir de éste punto para diseñar modos de pensar. A partir de ésta base uno puede moverse en muchas direcciones diferentes. Las posibilidades son infinitas.

**Usted ha afirmado que un problema fundamental en la toma de decisiones corporativas es el “pensamiento confuso”: los grupos están mal equipados para enfrentarse a los conflictos y con frecuencia los grupos de discusión están dominados por los detractores. ¿Cuáles son algunos de los métodos para lograr que el proceso de toma de decisiones sea más productivo?**

En respuesta a los retos que usted describe, desarrollé el método de los “Seis sombreros para pensar” el cual proporciona un modo más efectivo para la toma de decisiones en grupo que simplemente la discusión y el debate. En un debate normal, si alguien está en contra de una idea, se mantendrá en sus trece y el proceso de toma de decisiones se detendrá. Cuando se utiliza el método de los “Seis sombreros”, se desafía a esa persona a ver el valor de una posición contraria, lo que denomino “llevar el sombrero amarillo”. Si una persona no puede ver el valor de otra posición se considera que esa persona tiene una limitación. El enfoque de los “Seis sombreros” pide y desafía a la persona que haga funcionar totalmente su cerebro desde muchas perspectivas.

**¿Por qué cree que el método de los “Seis sombreros” ha tenido tanta aceptación?**

Yo lo veo de otro modo: ¿por qué nos hemos conformado con debatir durante tantos años cuando se trata de un sistema tan estúpido e ineficiente? Con los “Seis sombreros” todo el mundo utiliza todo el poder del cerebro para explorar un tema en lugar de defender un único punto de vista. En Estados Unidos se realizó un proyecto junto con los jurados de los tribunales y se halló que llegaban a decisiones unánimes con gran rapidez utilizando los “Seis sombreros” en algunos estados, incluyendo Wisconsin y Massachusetts, ahora el juez puede pedir que se forme a un jurado en el método.

**Usted ha afirmado que, con frecuencia, los desacuerdos sobre la estrategia corporativa son consecuencia de un choque de valores, en lugar de ser consecuencia de una contradicción lógica. ¿En qué sentido el “examen de los valores” es una herramienta esencial para la toma de decisiones corporativas?**

Los valores son la clave. En uno de mis últimos libros, *Six Value Medals* examino seis tipos diferentes de valores como el humano, el organizativo, el ecológico o el conceptual. Si uno tiene una idea clara de cuáles son sus valores entonces puede analizar las decisiones y decidir qué curso de acción se adapta mejor a sus necesidades. Al hacer que los valores sean un ingrediente visible, es posible distinguir con más facilidad por qué se ha tomado una decisión y qué efecto tendrá.

**¿Cómo contribuyen la paradoja y el humor a la toma de decisiones?**

El humor es un ejemplo de cómo el cerebro puede modificar la percepción, la paradoja

proporciona una forma diferente de ver las cosas y también está la herramienta del pensamiento lateral de la “provocación deliberada”. Estas herramientas nos permiten escapar de nuestro pensamiento habitual. Por lo general nuestro pensamiento es como un médico de una clínica: un niño viene con un sarpullido y el médico lo examina, realiza algunas pruebas y dice: “Esto es sarampión”. Una vez que el médico puede identificar y reconocer la enfermedad como sarampión, sabe entonces el tratamiento estándar que debe aplicar. La mayor parte de nuestro pensamiento en las universidades y escuelas de negocios se centra en reconocer las situaciones estándar y proporcionar respuestas estándar. No tengo nada en contra de este enfoque, pero no es suficiente: necesitamos el tipo de pensamiento que interviene en el diseño y la creatividad. La pregunta es ¿cómo podemos construir el camino a seguir para diseñar oportunidades?

**Usted ha abarcado gran variedad de temas en sus más de treinta años escribiendo. ¿Qué temas se hallan en la actualidad en su radar?**

En el próximo libro que voy a escribir planteo por qué el mundo tiene un pensamiento tan mediocre. Nuestro actual sistema lógico es excelente pero no es suficiente.

Por desgracia las propias limitaciones de nuestro sistema de pensamiento nos impiden ver sus puntos débiles. Necesitamos un pensamiento perceptivo un pensamiento creativo y un pensamiento de diseño, y todos ellos no forman parte de nuestro sistema tradicional de lógica y análisis.

El mundo sigue padeciendo conflictos, hambre y pobreza a *pesar* de todos los descubrimientos y avances tecnológicos por lo que es obvio que hay algo erróneo en el modo en el que enfocamos esos retos. Por suerte las cosas están empezando a cambiar. Por ejemplo el gobierno chino ha puesto en marcha un proyecto piloto en cinco provincias basado en mi trabajo y, si le gustan los resultados, está pensando en ampliar el programa a cuatro millones de escuelas. En dos décadas es posible que tengamos 400 millones de chinos que puedan pensar mejor sobre el mundo que los rodea, por eso soy optimista.