biblioteca EDWARD DE BONO

EL MAESTRO DEL PENSAMIENTO CREATIVO

El pensamiento creativo

El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas

PAIDÓS

Edward de Bono

EL PENSAMIENTO CREATIVO

El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas

PAIDÓS
Barcelona
Buenos Aires
México

Título original: *Serious Creativity. Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, de Edward de Bono

Publicado originalmente en inglés en Estados Unidos en 1993 por Harper Collins

Esta edición ha sido publicada por Vermiliom, un sello editorial de Ebury Publishing, Random House Group Company

Traducción de Ofelia Castillo

1ª edición, 1994
1ª edición en la colección Biblioteca Edward de Bono, septiembre 2016

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© De Bono Global
© de la traducción, Ofelia Castillo
© 1994 de todas las ediciones en castellano,
Espasa Libros, S. L. U.,
Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
www.paidos.com
www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3247-0
Depósito legal: B. 14.104-2016
Impresión y encuadernación: Huertas Industrias Gráficas, S. A.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

Indice

Nota sobre el autor 9
Introducción 13

Parte I
La necesidad de pensamiento creativo

Los beneficios 27
La necesidad teórica de creatividad 35
La necesidad práctica de creatividad 49
Información y creatividad 57
Ideas erróneas acerca de la creatividad 65
Las fuentes de creatividad 83
El pensamiento lateral 95
Percepción y procesamiento 101
Diseño y análisis 109
Los usos del pensamiento creativo 115

Parte II
El pensamiento lateral
Instrumentos y técnicas

Los Seis Sombreros para pensar 127
La pausa creativa 139

El foco 145
El cuestionamiento 161
Alternativas 181
El abanico de conceptos 195
Los conceptos 205
Provocación 215
El movimiento 223
Cómo presentar las provocaciones 239
La aportación del azar 257
Técnicas de sensibilización 267
Aplicación de las técnicas del pensamiento lateral 275
Cosechar 301
El tratamiento de las ideas 309
Resultados formales 319
Trabajo individual o de grupo 325

Parte III
La aplicación del
pensamiento creativo

Aplicación 333
Creatividad cotidiana y creatividad específica 335
La lista creativa de éxitos 343
Introducción de la creatividad 351
La responsabilidad 357
Estructuras y programas 367
La enseñanza 381
Formatos 395
Evaluación 409
Resumen 425

Apéndice I. Las técnicas del pensamiento lateral 431
Apéndice II. Notas sobre el uso de las técnicas del pensamiento lateral 441
Apéndice III. Lista de control de la recopilación 447
Apéndice IV. Tratamiento de la Lista de Control de Ideas 451

Indice analítico 455

Los beneficios

¿Qué clase de beneficios podrían obtener los lectores de este libro? ¿Cuál será el saldo positivo obtenido de su lectura? Como con cualquier libro, podría ser el placer con que se haya leído, las nuevas ideas que haya aportado o la confirmación de ideas que el lector ya tenía.

Al escribir este libro, mi intención fue ofrecer tres niveles de beneficios. Si lo he logrado o no podría ser motivo de otro análisis.

Los tres niveles son:

1. La comprensión de la naturaleza y la lógica de la creatividad.
2. El deseo y la voluntad de hacer un esfuerzo creativo.
3. Las herramientas, las técnicas y los métodos.

Comprensión de la naturaleza y la lógica de la creatividad

La creatividad es un tema vago y confuso, que parece abarcar una enorme gama de actividades y personas: desde el creativo que diseña un nuevo envase para una pasta dentífrica hasta Beethoven componiendo la *Quinta Sinfonía*. Gran parte de esa confusión surge directamente de las palabras "creativo" y "creatividad".

En el nivel más simple, ser "creativo" significa confeccionar algo que antes no existía. En cierto sentido, "crear un desorden" es un ejemplo de creatividad. El desorden no existía antes en ese lugar, y se le ha dado origen, se le ha hecho nacer. Luego asignamos cierto valor al resultado, de modo que lo "nuevo" debe tener un valor. En este punto, podemos empezar a tener creatividad artística, porque lo que el artista produce es nuevo y tiene valor.

Sabemos ahora que el producto creativo no debe ser ni "obvio" ni "fácil", sino que debe tener algún rasgo singular o raro. Un ejemplo sería la destreza excepcional en cualquier campo.

Cuando introducimos conceptos como "lo inesperado" o "el cambio", empezamos a tener una visión diferente de la creatividad.

Algunos artistas son "estilistas productivos". Estas personas tienen un estilo de percepción y un estilo de expresión, y ambas cualidades pueden ser de gran valor. Trabajan dentro de este estilo y, como lo que se crea hoy no es una repetición de lo que se hizo ayer, en los productos de su trabajo hay algo nuevo y valioso. De modo que es correcto tildarlos de creativos. Sin embargo, aquí falta el elemento del cambio.

Creo que la palabra "creatividad" abarca una amplia gama de destrezas diferentes. En este libro no me referiré a la creatividad artística. Compositores, dramaturgos, poetas y músicos de rock me han comentado que suelen usar mis técnicas de pensamiento lateral. Siempre resulta agradable oír algo así, pero sin embargo no me dedicaré a perfeccionar las técnicas de la creatividad artística como tal, sino que expondré las técnicas creativas necesarias para cambiar conceptos y percepciones.

Podemos considerar que la creatividad es misteriosa, porque observamos que se producen ideas nuevas pero no sabemos de dónde han salido. Podemos estudiar y analizar el comportamiento de las personas creativas, pero esto tampoco nos servirá de mucho, porque con frecuencia no saben qué ha producido esa idea brillante.

Prefiero observar directamente el comportamiento de los sis-

temas de información autoorganizados. Son sistemas de construcción de pautas: construyen y usan pautas. A partir de un análisis del comportamiento y del comportamiento potencial de tales sistemas podemos conseguir una idea muy clara de la naturaleza de la creatividad. Entonces, la mística de la creatividad se esfuma en un instante. Vemos cómo funciona; también descubrimos cómo podríamos idear técnicas para aumentar las posibilidades de producción de nuevas ideas. En cierto sentido, accedemos a la "lógica" de la creatividad. Coincide con la lógica de los sistemas de construcción de pautas, como veremos en otro capítulo. No se requiere para ello un acto de fe ni una aceptación mística. No hay una misteriosa caja negra con una etiqueta que diga: "Aquí puede suceder cualquier cosa". La esencia de la creatividad (o más exactamente, del pensamiento lateral) se pone al descubierto.

Hace muchos años, ofrecí una charla a 1200 universitarios con doctorados en sus respectivas áreas, que trabajaban para la empresa 3M en Minneapolis. Creo que constituían el grueso del departamento de investigación de la corporación. Unos ocho años después, un alto ejecutivo en investigación le comentó a un amigo mío que aquella charla había influido más sobre su pensamiento que todo lo que había hecho antes o después. En aquella ocasión mi audiencia estaba formada por técnicos: ingenieros electrónicos, físicos, químicos, etcétera. Por lo general, estas personas piensan que la creatividad está muy bien para la publicidad, la mercadotecnia o el diseño gráfico, pero que no es necesaria en los campos donde el comportamiento puede guiarse por leyes físicas y medidas. Sin embargo, cuando reconocieron en la "lógica" de la creatividad el comportamiento de sistemas de construcción de pautas, su actitud cambió para siempre.

Este punto es importante porque hay muchas personas que aprecian el valor de las nuevas ideas creativas pero no están preparadas para aceptar la necesidad de creatividad si se mantiene en un nivel de exhortación. Pero cuando reconocen la necesidad lógica y real de la creatividad —explicada de manera razonada— su actitud cambia.

La comprensión de la lógica de la creatividad no basta para convertir en más creativa a una persona; pero sí para ayudarla a concienciarse de la necesidad de creatividad. Además, explica el diseño de las técnicas creativas y muestra por qué ciertos recursos aparentemente ilógicos son en realidad bastante lógicos, dentro del razonamiento de los sistemas de construcción de pautas. Y sobre todo, la comprensión de la lógica de la creatividad motiva a una persona para hacer algo en ese sentido.

Algunos no se interesan por la lógica de la creatividad y se muestran impacientes por iniciarse en las técnicas prácticas. Esto es un error, porque esas herramientas no podrán usarse eficazmente a menos que quien lo intente sepa lo que hay detrás de su diseño. Los educadores que utilizan las técnicas creativas como si fueran una bolsa de herramientas diversas no deben sorprenderse si sus alumnos llegan a la conclusión de que esas técnicas son meros trucos.

Enfoque e intención

Este segundo nivel de beneficio se relaciona con la motivación. Motivación es la disposición de una persona para detenerse y enfocar su atención sobre determinado punto y sólo después dedicarse al pensamiento lateral. En este momento no deben aplicarse técnicas específicas: lo único que se requiere es la inversión de tiempo, esfuerzo y atención. La voluntad de encontrar una idea nueva ya está presente.

En una recepción en Melbourne, Australia, se me acercó un joven que se presentó como John Bertrand. Me explicó que había sido el capitán del equipo australiano que en 1983 participó en la Copa América de competición de veleros. En sus 130 años de historia, esta Copa jamás había salido de Estados Unidos. John Bertrand me explicó que él y su tripulación se habían concentrado en cada uno de los aspectos de la cuestión y después habían tratado de encontrar ideas nuevas. La más obvia fue el diseño de la quilla. Por primera vez en la historia, la Copa de América no

recayó en manos de Estados Unidos. Este es un ejemplo clásico de la voluntad de encontrar nuevas ideas, de la voluntad de usar el pensamiento lateral.

Quiero relatar otra historia, vinculada también a Australia. El fundador de la Red Telephone Company [Compañía de Teléfonos Rojos] se la contó a un amigo mío. Los teléfonos rojos eran aparatos de alto nivel técnico, propiedad de una empresa privada que después adquirió la empresa estatal australiana. El problema era que en Australia en las llamadas locales no se controlaba el tiempo; por el mismo costo inicial, el usuario podía hablar mucho tiempo. Las llamadas largas reducían las ganancias de la Red Telephone Company, ya que los aparatos siempre estaban ocupados por los que hablaban mucho, impidiendo que se establecieran otras llamadas más cortas. La compañía sólo obtenía un beneficio por el número de llamadas, independientemente del tiempo. El fundador, según tengo entendido, leyó mi primer libro sobre el pensamiento lateral y se puso en funcionamiento para conseguir llamadas telefónicas más breves. No era posible tomar medidas obvias para limitar la duración o para cobrar más, porque eso pondría en desventaja a la compañía con respecto a otras.

Finalmente, el fundador de la empresa encontró un recurso nuevo. Les indicó a los fabricantes del auricular que pusieran plomo en esa pieza. El resultado fue un auricular muy pesado, con lo que las llamadas largas resultaban agotadoras. Aparentemente la idea funcionó y, hasta el día de hoy, los teléfonos rojos son pesadísimos.

Aunque no se utilicen técnicas de pensamiento lateral, es muy conveniente detenerse en un punto con la determinación de encontrar ideas nuevas y otra manera de hacer las cosas.

Esta motivación surge de una comprensión de la posibilidad de generar nuevas ideas y de la creencia en el potencial creativo de la mente humana.

Muchas veces usted no conseguirá una idea nueva, pero con el tiempo, el hábito de detenerse y esforzarse por encontrarla dará sus frutos.

Herramientas y técnicas

Después de leer la sección central de este libro, el lector poseerá ciertas herramientas específicas que puede usar sistemática y deliberadamente para generar ideas nuevas. Desde luego, la destreza en la utilización de estas herramientas depende de la práctica. Cuanto más las use, más diestro será el usuario. Es cierto que algunas personas serán más hábiles que otras, pero eso sucede con todo. No obstante, cualquier persona que se disponga a adquirir esa capacidad podrá conseguir un importante grado de destreza creativa.

Quiero señalar una vez más que las herramientas son planificadas con anticipación y pueden ser usadas sistemáticamente. No es en absoluto una cuestión de inspiración, de sentirse con ganas de trabajar o de estar de excelente ánimo. Puede utilizarlas con la misma deliberación con que sumaría una columna de números.

A lo largo de los años muchas personas altamente creativas me han comentado que por lo general confían sólo en su talento creador para generar ideas nuevas. Pero cuando quieren lograr una idea excepcional, les parece mejor usar sistemáticamente alguna de las herramientas, en vez de confiar sólo en su talento natural. Esta también es mi experiencia. Cada vez que utilizo las técnicas sistemática y deliberadamente me sorprendo logrando una idea que jamás se me había ocurrido antes. De modo que estos recursos no son muletas para los que no pueden andar solos, sino técnicas útiles incluso para las personas altamente creativas. Debo añadir que cuando una persona tiene la cabeza llena de posibles ideas, usar las herramientas requiere cierta disciplina y algún esfuerzo.

Muchos de los que trabajan en este campo controlan la creatividad desde el punto de vista de la inspiración. Opinan que si usted se libera de sus inhibiciones será creativo, si confía en su intuición será creativo, si entra en un estado theta será creativo, si da un salto mental será creativo. En todos los casos se pone el énfasis sobre los estados mentales alterados. De vez en cuando, es cierto, los estados mentales alterados pueden aumentar la crea-

tividad, pero es posible lograr el mismo resultado de un modo más sistemático y fiable, usando deliberadamente ciertos métodos de trabajo. Un estado mental alterado puede producir una provocación, pero las provocaciones pueden ser producidas a voluntad usando los métodos de provocación y la palabra "po".

Los instrumentos de trabajo básicos del pensamiento lateral que diseñé hace muchos años han sido constantemente plagiados, mal usados y alterados, por lo general sin autorización alguna. Incluso las instituciones más prestigiosas en este campo se han apropiado de métodos y materiales de trabajo sin mencionar la fuente. La palabra "po", tan usada actualmente, es un ejemplo de tantos.

Uno de los objetivos de este libro es exponer claramente la naturaleza de estos instrumentos, destacar su potencia fundamental y dejar de lado la parafernalia que les ha rodeado.

Por lo tanto, el lector podrá aprender aquí algunas técnicas básicas del pensamiento lateral. Desde luego, necesitará motivaciones para practicarlas y voluntad para usarlas. Lo más notable en Peter Ueberroth, por ejemplo, era su fuerte motivación (y su liderazgo). Aprender los métodos no es suficiente, si nunca se utilizan.

Muchas empresas importantes usan actualmente algunos de estos métodos —como el de los Seis Sombreros para Pensar— y gracias a ellos han modificado su estilo de pensamiento.

La tercera parte de este libro trata de la aplicación del pensamiento creativo y analiza las estructuras y los medios que facilitan la utilización de los instrumentos creativos.