

Edward de Bono

(19 de mayo de 1933 - 9 de junio de 2021)



Un contexto crítico para juzgar a Edward de Bono

Ricardo López Pérez

Dr. en Filosofía | Académico Universidad de Chile

Presentación

Conocido especialmente por el concepto de *pensamiento lateral*, Edward de Bono ganó nombradía entre los estudiosos de la creatividad a partir de la década de los setenta. Desde que apareció *New think: the use of lateral thinking* (1967), no dejó de publicar hasta llegar a completar unos cuarenta libros, traducidos a varias lenguas. Con actividades en distintos países, fue consultor de grandes empresas y un exitoso conferencista globalizado.

En mayo de 1996 estuvo en Chile con ocasión del *Seminario creatividad en la empresa*. Durante un día completo, y por la módica suma de 18 U. F. (es fácil hacer el cálculo), fue posible escucharlo en el Hotel Hyatt Regency, hablando sobre la creatividad y sus ventajas competitivas para la buena marcha de las empresas.

Nacido en la isla de Malta, se presenta como Licenciado en Medicina, con especialización en Psicología y Fisiología; y miembro del cuerpo docente en prestigiosas universidades como Harvard, Cambridge y Londres. Si hemos de creer en algunas reseñas, particularmente aquellas incluidas en las solapas de sus libros, fue por varias décadas la principal autoridad mundial en la enseñanza del pensamiento creativo.

Hipérboles aparte, conviene buscar una aproximación más serena sobre su verdadera contribución a la comprensión del pensamiento creativo. Desde la academia, importa reconocer y aquilatar sus aportes sobre el marco amplio del campo temático en que se inscriben sus propuestas.

Un contexto inicial

Un momento clave para la historia de los estudios sobre creatividad se produce en 1950, con el discurso pronunciado por J. P. Guilford ante la *Asociación Americana de Psicología*, al asumir su presidencia. En esta intervención establece con gran énfasis un juicio sobre la importancia de la creatividad, y el lamentable olvido en que la han dejado los investigadores. Afirma que los psicólogos han entrado tímidamente en este terreno, poniendo en evidencia una omisión inexcusable; y propone desarrollar un proyecto de largo aliento para toda la disciplina.

Antes de esa fecha, hay contribuciones prometedoras, pero muy escasas. Guilford es escuchado por la comunidad académica, y se desata un sensible interés por el estudio de la creatividad, hecho que se expresa de inmediato en un aumento de las publicaciones especializadas. Este discurso, que incluye un planteamiento de carácter conceptual, bajo la forma de una conjetura sobre los factores que intervienen en el pensamiento creativo, se ha convertido en un verdadero hito en la biografía de los estudios sobre creatividad.

Guilford menciona preliminarmente los siguientes factores del pensamiento creativo: *sensibilidad a los problemas, fluidez, flexibilidad, originalidad, aptitud para sintetizar, aptitud analítica, reorganización, redefinición y facultad de evaluación*. De todos ellos, *fluidez, flexibilidad y originalidad* son los que alcanzaron mayor reconocimiento como indicadores de pensamiento creativo.

En el contexto de este discurso, se consagra la clásica distinción entre *convergencia* y *divergencia*, como dos modos fundamentales de utilizar las habilidades de pensamiento. Dos modos del pensar que en conjunto, en tensión permanente, en oposición y complementariedad, bajo la modalidad de encuentros y desencuentros, disputas y reconciliaciones, caracterizan al pensamiento creativo.

Divergencia y convergencia

El *pensamiento divergente* busca distintas perspectivas frente a los problemas. Se mueve en planos múltiples y simultáneos. Permanentemente elabora muchas y variadas respuestas. Actúa removiendo supuestos, desarticulando esquemas, flexibilizando posiciones y produciendo nuevas conexiones. Explora, ensaya, abre caminos, moviéndose en un universo sin límites, con frecuencia hacia lo insólito y original. Es fundamentalmente trasgresor en la medida en que se aparta de lo acostumbrado. Equivale a lanzarse por caminos inesperados y desconocidos.

El *pensamiento convergente*, en cambio, se emplea para resolver problemas bien definidos cuya característica es tener una solución única. Actúa en un universo cerrado, con límites definidos, con elementos o propiedades conocidas desde el comienzo, que no varían a medida que avanza el proceso de búsqueda de una solución. El pensamiento en este caso se mueve en una dirección, en un plano. Intenta básicamente alcanzar una respuesta correcta.

Una distinción clave, sin la cual no es posible comprender los procesos creativos. Al margen de las variadas aproximaciones conceptuales que pueblan la literatura pertinente, pensar en forma creativa es utilizar de manera integrada ambos estilos de pensamiento.

Desde un punto de vista epistemológico, se constituye un campo temático, o bien un campo híbrido de cruce disciplinario, concurrido por investigadores de distinto origen disciplinario, con una partida de nacimiento bastante precisa; pero con un despliegue que alcanza gran dispersión y complejidad. Es extraño asumir que el vocablo creatividad, a pesar de la rica historia de la creación humana, no aparece sino hasta un período reciente; y es únicamente en el siglo XX cuando se configura como un concepto pleno de significado. También es llamativo considerar que recién en 1971, la *Real Academia Española* considera la posibilidad de incorporarlo oficialmente al diccionario.

Lo cierto es que hoy la creatividad aparece ligada a todos los aspectos de la experiencia, vinculada con la totalidad de los aspectos de la vida psicológica y social. Se relaciona con los avances tecnológicos, las obras de arte, las teorías científicas y otras manifestaciones equivalentes; pero también de modo evidente se vincula al autoconocimiento, al desarrollo personal, a la comunicación, y al manejo de conflictos interpersonales.

Se trata de un recurso interminable, con un extenso rango de aplicación, tanto en términos instrumentales como reflexivos. No se agota ni se desvanece por el tiempo ni por el uso: mientras más se recurre a la creatividad, más se perfecciona y más se puede disponer de ella. Está representada cotidianamente en el mundo público y en el privado, con repercusiones pragmáticas y éticas.

En los tiempos que corren, existe suficiente acuerdo en considerarla como un importante factor en la formación personal y profesional. Como una capacidad potencialmente presente, de distintas maneras, en cada persona y en todos los grupos humanos y culturas. Como una poderosa herramienta para plantear y resolver problemas, diseñar el presente y pensar en el futuro.

Justificadamente, se ha convertido en objeto de especial atención, tanto con fines de investigación como de aplicación práctica; y constituye el centro de preocupación de personas tan diferentes como educadores, científicos, artistas, políticos y empresarios. Cuando se la reconoce en toda su dimensión e importancia, configura una forma de pensar, de sentir y de vincularse con los demás. Como tal, se relaciona tanto con el cambio como con la preservación, con lo que queremos mejorar, recuperar o mantener.

Pensamiento lateral

De acuerdo a la conceptualización de Edward de Bono, el *pensamiento lateral* se contrapone con el *pensamiento vertical*. El primero es creador, el segundo es selectivo. El lateral crea una dirección, el vertical tiene una dirección establecida. El lateral es provocativo, el vertical es analítico. El lateral efectúa saltos, el vertical tiene una secuencia. El lateral asume riesgos, el vertical da pasos correctos. El lateral no rechaza ningún camino, el vertical cierra opciones con la negación. El lateral explora aún lo ajeno al tema, el vertical

excluye lo que no es atinente. El lateral está abierto a toda posibilidad, el vertical tiene categorías fijas. El lateral sigue un proceso probabilístico, el vertical sigue un proceso finito.

En síntesis, el *pensamiento lateral* se orienta a la destrucción de esquemas, y corresponde a un conjunto de procesos destinados a generar nuevas ideas mediante la estructuración perspicaz de los elementos disponibles en la experiencia. Lo anterior, en contraste con el *pensamiento vertical* que es más lineal y lógico. En la práctica, la expresión *pensamiento lateral* se propone para reemplazar la de pensamiento creativo. De este modo, esta modalidad del pensamiento, y sus técnicas asociadas, se convierte en el principal protagonista del desarrollo creativo.

Este es un asunto central para avanzar en una comprensión de la creatividad y sus procesos. Luego de que J. P. Guilford, y luego Paul Torrance, expusieran la distinción entre *pensamiento divergente* y *convergente*, vienen otros autores que hacen su propia contribución. Por ejemplo, Arthur Koestler (*pensamiento bisociativo*, *pensamiento lógico-lineal*); Albert Rothenberg (*pensamiento janusiano*, *pensamiento lineal*); y David Perkins (*pensamiento de ruptura*, *pensamiento lineal*).

En esta problemática se inserta Edward de Bono, que a poco andar insiste con una nueva distinción: *lógica fluida*, *lógica rígida*. Desde luego su contribución es anterior a varios de los autores mencionados, pero resulta evidente que su propuesta no carece de antecedentes. Sería injusto restarles mérito a estos autores; cada uno aporta lo suyo, pero es legítimo preguntar si realmente se incorporan ideas originales, o si se avanza mucho más allá respecto de lo que está comprometido en el concepto primigenio. Como ocurre con frecuencia en la academia, podría ser un ejercicio intelectual que aporta nuevos ángulos y contextualizaciones, pero sin corregir o superar los desarrollos anteriores. Acaso podría ser sólo un caso de inflación conceptual.

Sombreros para pensar

Este rasgo se observa también en sus *Sombreros para pensar*. Con este método se recoge una variedad de experiencias y teorizaciones sobre la creatividad y su aplicación práctica, de un modo que resulta atractivo y de fácil implementación. Nada tiene de reprochable utilizar las ideas y las experiencias previas. Sin embargo, desde una perspectiva académica, es al menos éticamente obligatorio hacer mención de los antecedentes.

Un *sombrero* no es simplemente un objeto, es una metáfora del pensamiento, de manera que ponerse un sombrero equivale a una clara intención de adoptar el rol de un pensador. Pero dado que pasar de la intención al hecho no es fácil, De Bono ofrece un método que traduce de forma eficiente la intención en desempeño efectivo. Existen seis sombreros, de distintos colores, que representan distintos tipos de pensadores. Cada uno de ellos corresponde a un momento parcial del proceso complejo que sigue el pensamiento creativo en la búsqueda de soluciones. Ningún sombrero tiene mucho significado sin estar referido a los restantes.

Los sombreros son los siguientes: *Sombrero blanco*: es neutro y objetivo. Indica el propósito de ocuparse de hechos objetivos y de cifras. No se hacen interpretaciones ni se

entregan opiniones. Se imita a una computadora. *Sombrero rojo*: sugiere ira, furia y emociones. Su uso permite que cada persona exprese lo que siente respecto a un asunto particular. Hace visibles las emociones comprometidas y las legítimas como una parte importante del pensamiento. En ningún caso se trata de justificarlas, sino de expresarlas y convertirlas en parte del proceso. *Sombrero negro*: es desconfiado y pesimista. Se ocupa específicamente del juicio negativo. Señala lo que está mal, lo incorrecto y erróneo. Advierte respecto a los riesgos y el peligro. Está centrado en la crítica y la evaluación negativa. *Sombrero amarillo*: es alegre, positivo y constructivo. Busca los aspectos luminosos, destaca la esperanza y expresa optimismo. Indaga y explora lo valioso. Especula y se permite soñar. *Sombrero verde*: es crecimiento, fertilidad y abundancia. Se ocupa de las nuevas ideas. Es provocativo, busca alternativas, va más allá de lo conocido, de lo obvio o lo aceptado. No se detiene a evaluar, avanza siempre abriendo nuevos caminos, está todo el tiempo en movimiento. *Sombrero azul*: es frío y controlado, es el color del cielo, está por encima de todo. Se ocupa del control y la organización del proceso. Decide el tipo de pensamiento que debe usarse en cada momento, es un director de orquesta. Equivale a pensar sobre el pensamiento necesario para indagar un tema. Define el problema, establece el foco, determina las tareas y supervisa el proceso. Es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones.

El propósito de los sombreros es facilitar el desarrollo del pensamiento, utilizando distintas modalidades en forma alternativa, en lugar de intentar hacer todo a la vez. De Bono sostiene que el mayor enemigo del pensamiento es la complejidad, que fatalmente conduce a la confusión. Es un recurso de simplificación, pero que no resta eficacia al pensamiento, permitiendo el tratamiento de distintos asuntos de forma complementaria.

Zapatos para la acción

De Bono tiende a explorar las ideas tensionando sus límites, y a continuación de los *sombreros* nos habla de *Zapatos para la acción*. Una nueva metáfora: zapatos de distinto tipo y color, para distintas actuaciones en el mundo. El calzado implica acción, y sobre esta base surge un sencillo método que reconoce diferentes maneras de actuar. Así como los *sombreros* se asocian al pensamiento, los *zapatos* representan cursos de acción.

Se definen seis pares de zapatos para actuar, según la necesidad. *Zapatos formales azul marino*: el azul marino es el color de muchos uniformes, sugiere disciplina. Su forma de actuar abarca rutinas y procedimientos formales. *Zapatillas grises*: el gris sugiere la niebla, la bruma, la dificultad de ver claramente y las células del cerebro. Su forma de actuar es la exploración y la búsqueda, y su propósito es conseguir información. *Zapatos marrones*: este es un color práctico, que sugiere la idea de tener los pies bien apoyados en tierra firme. Son zapatos cómodos y pueden usarse para trabajo duro, aún en el lodo y las situaciones confusas. Siempre hacen lo que es razonable y práctico. *Botas de goma anaranjada*: el anaranjado sugiere peligro, explosiones y advertencia. Las botas de goma recuerdan a los bomberos y a los trabajadores de rescate. Su forma de actuar implica el peligro y la emergencia, se utilizan cuando se requiere acción de emergencia, y la seguridad es la preocupación principal. *Pantuflas rosas*: el rosa sugiere calidez y ternura.

Es un color femenino que recuerda el hogar, la vida doméstica y la comodidad. Su forma de actuar se relaciona con la amabilidad, la compasión y el cuidado por los sentimientos. *Botas de montar púrpuras*: el púrpura era el color de la Roma Imperial. Las botas de montar sugieren autoridad. En la acción, representan una posición elevada. Existe un elemento de liderazgo y mando. La persona no está en este caso actuando por sí misma, sino en un rol oficial.

A modo de balance

Edward de Bono nació en el año 1933, y falleció el pasado 9 de junio de 2021. Al margen de las calificaciones más exageradas, en los ambientes universitarios se convirtió en un nombre a tener en cuenta en las discusiones sobre los temas asociados a la creatividad. Su productividad es apreciable, y siempre tuvo un amplio público lector. Fue un activo conferencista, al punto de que por muchos años estuvo viajando y exponiendo en particular frente personas del mundo de la empresa.

Se lo identificó de forma señalada con el concepto de *pensamiento lateral*, que tempranamente se incorporó en el *Oxford English Dictionary*. También inventó la palabra *po*, como un recurso para favorecer la aplicación del *pensamiento lateral*. Al pronunciarla actúa como una invocación, con el propósito de abrir un espacio de libertad para cualquier expresión, por extraña o absurda que pueda parecer, sin ofrecer justificación alguna. Una especie de salvoconducto que autoriza cualquier excentricidad. *Po* es la contrapartida de la palabra *no*: por un lado hay apertura, por el otro restricción, en un caso se generan visiones, en el otro se ejecuta una función selectiva. Es un instrumento eficaz para desatar la divergencia, ya que contrarresta la acción restrictiva de los hábitos, normas o protocolos.

Tuvo un perfil en mayor medida asociado a la aplicación práctica, a la ejecución concreta, y no tanto a la teorización. Sin perjuicio de su productividad, no fue un gran escritor; su prosa es llana, directa, pero discontinua y algo rústica. Sus textos exhiben una clara tendencia a la repetición, de un libro a otro va y viene sobre las mismas ideas. Esto no impide que sean textos divergentes, provocativos y sugerentes, siempre con numerosas situaciones ilustrativas, ejemplos pertinentes, juegos, ejercicios y simulaciones.

Una de las razones por las cuales es difícil valorar globalmente su contribución, es que rara vez cita a otros autores; recoge elementos de aquí y de allá, sin que haya referencias, ni fuentes. Se posiciona en los temas desde una especie de adanismo, como si no hubiese antecedentes previos. Eso, desde luego, violenta una tradición académica bien constituida.

Sus planteamientos, y finalmente su reflexión entera, están construidas desde la perspectiva del individuo. Llegó a decir que el individuo es superior al grupo, cuando se trata de producir ideas. Tiene una concepción del pensamiento desde un enfoque estrictamente cognitivo y psicológico, sin atención a variables psicosociales. No se encuentran en sus textos posiciones de psicología de grupos, de corte organizacional, o referencias a la cultura de orientación más sociológica o antropológica.