




GRANDI ECONOMISTI. Parla Edward De Bono, creatore del Pensiero Laterale

# Attenzione, design



**È** diventato una celebrità in tutto il mondo per il suo mitico “Pensiero Laterale”, entrato ormai nel linguaggio comune e non rimasto diffuso solo tra la ristretta cerchia degli addetti ai lavori. Quasi come fosse il Fordismo, la Qualità Totale, il Sei Sigma, il Toyotismo o il World class manufacturing, l'ultimo slogan lanciato da Sergio Marchionne per lavorare ai fianchi i sindacati e convincerli che il vecchio impianto di Pomigliano d'Arco andava non solo ammodernato, ma anche ristrutturato in chiave di Wcm e sul modello Toyota, con tantissima formazione continua, in modo da avvicinarlo al “rating di fabbrica” di Thychy, in Polonia (dove si produce anche la 500 con standard competitivi giapponesi e altissimi livelli di qualità). Stiamo parlando di Edward De Bono, l'ideatore appunto non solo della filosofia, ma anche delle tecniche formative del “Pensiero Laterale”



# non è creatività

Siamo tutti figli della Grecia, ma le idee innovative non nascono come le lampadine di Pitagora.

Vanno coltivate con tecniche di pensiero, che superano la sequenza logico-razionale cui siamo abituati, spiega **Edward De Bono a Franco Vergnano**

e degli altrettanto famosi *Sei cappelli per pensare* che hanno anche dato il titolo a uno dei suoi numerosi libri tradotti in Italia (per Il Sole 24 Ore ha dato alle stampe *Essere creativi*, che è da tempo un best seller e nel 2003 è diventato un paperback).

Non per niente, infatti, proprio l'essere creativi e come attivare la nascita di nuove idee in tutti i campi è il "bread and butter" di De Bono che anche in questa intervista fatta in occasione della sua presenza a Trieste per i *Nobels Colloquia*, il classico appuntamento italiano di tardo autunno con i Premi Nobel organizzato da Promostudio, non si è smentito: «In Italia credete, ma solo credete, di essere creativi? Ebbene, vi sbagliate di grosso». Tra tutti i "cappelli" che ha inventato quale preferisce? «Ma naturalmente quello verde, perché rappresenta impegno e pensiero creativo e quindi, in sostanza, racchiude un po' il meglio di tutti gli altri cinque».

Ma le sue tecniche servono solo per le persone acculturate? «No, anche in Africa funzionano».

Alla fine della conversazione offre pure un consiglio (a pensarci bene forse anche un po' interessato): «L'Italia dovrebbe fare un "council" con personalità internazionali per sviluppare meglio la creatività nelle

scuole». De Bono ama dire che nulla è «più meraviglioso» che avere un'idea nuova. Che nulla è meglio di vedere una «nuova idea funzionare» e niente più utile di «un'idea nuova che serva al nostro scopo». E come dargli torto? Del resto è lui il leader indiscusso - invitato in Italia dal gruppo di consulenza guidato da Alberto Galgano fin dagli esordi - in uno dei campi fondamentali per il futuro, e non solo dell'Italia, quello che lui stesso definisce il «pensiero creativo e costruttivo». Infatti il suo "Pensiero Laterale" considera la creatività come elemento comportamentale chiave. «Il cervello e lo "human thinking" non sono così buoni come normalmente si pensa», esordisce, tanto per mettere le cose in chiaro e segnare il territorio.

Ed è proprio da questo presupposto che nascono e si sviluppano gli strumenti formali del "Pensiero Laterale", un modo di guardare ai problemi da molteplici punti di vista arrivando a soluzioni inaspettate, ma comunque efficaci. La ricerca unica e innovativa di Edward De Bono ha sicuramente provocato un fortissimo impatto sul nostro modo di pensare e ha coinvolto un numero incredibilmente ampio di discipline, anche molto diverse tra di loro. Finora ha scritto una settantina di volumi (anche se qualcuno



Nel business ragionare in termini razionali porta a risultati corretti, ma limitati; per fare innovazione bisogna saper usare la creatività in modo strutturato

con temi molto iterativi) che sono stati tradotti in 37 lingue, ed è stato invitato a partecipare a conferenze in una sessantina di Paesi. Molti dei suoi lavori (tra cui ad esempio proprio *I sei cappelli*, del 1985) sono diventati libri di testo obbligatori nelle scuole di diverse nazioni oppure vengono utilizzati nell'insegnamento di discipline scolastiche. Inoltre De Bono è il fondatore di Want, la World academy of new thinking, i cui membri sostengono l'importanza di un nuovo modo di pensare. Appunto un "new thinking" che favorisce nuove percezioni e concepisce idee creative e concetti freschi, trovando soluzioni alternative applicabili in ogni campo del sapere e del vivere. Nel 1972 ha fondato il Cognitive research, una tipica organizzazione non profit finalizzata all'insegnamento dello sviluppo della capacità di pensiero creativo nelle scuole. Nel 1988 è stato insignito, a Madrid, del premio First capire prize per il suo significativo contributo all'umanità.

Oltre a essere uno scrittore fecondo e un fortunato conferenziere, De Bono fa anche il trainer (secondo alcuni calcoli sono 400mila le persone nel mondo addestrate a utilizzare i suoi metodi) e il consulente. In questa veste ha lavorato con multinazionali del calibro di Prudential, Ntt (in Giappone), Nokia, Mondadori, Total, Siemens, Bosch, Ericsson e molte altre. Il suo International creative forum annovera tra i membri numerose società leader nel settore come Ibm, Du Pont, Nestlé, British Airways, Alcoa. Attualmente il guru, nato a Malta nel 1933, è presidente del Council of young enterprise Europe, un'associazione impegnata nella realizzazione di "mini-business" che coinvolge più di un

milione e mezzo di giovani in età scolare provenienti da Europa, Russia e Israele. De Bono ama ripetere spesso: «Le nuove idee sono la sostanza del cambiamento e del progresso in ogni campo, dalla scienza all'arte, dalla politica alla felicità personale». Se applicata al business è quasi come la "distruzione creativa" dell'imprenditore "buono" – contrapposta all'azionista con gretta formazione finanziaria e biecamente capitalista – teorizzata da Schumpeter. E nuovamente viene da (ri)porsi la domanda: «Come dargli torto?». E ancora: «Ma come mai con tutti questi maestri sembra che la parola magica "innovazione" – oggi inflazionata – sia stata "scoperta" solo negli ultimi lustri?». E perché ogni volta che si affronta il tema, c'è subito chi (ri)parte a spiegarti che bisogna distinguere tra "processo e prodotto"?

Il medico-guru non risponde direttamente e in maniera puntuale a questi interrogativi. Ma – pazientemente e per l'ennesima volta – spiega: «Nel business tutto cambia. Non si va lontano ragionando in termini classici. La nostra civiltà ha l'imprinting culturale che le deriva dalla Grecia. Il nostro "software" interiore, il brain, è basato sugli aspetti puramente razionali. Siamo tutti figli di Platone, Aristotele e Socrate».

In sostanza De Bono afferma che se si affronta un problema con il tradizionale metodo logico-razionale del pensiero si ottengono risultati corretti, ma limitati dalla rigidità dei modelli.

Quando si richiede invece una soluzione veramente diversa e innovativa bisogna «sparigliare le carte e rovesciare il tavolo», nel senso di stravolgere il ragionamento, partire dal punto più lontano possibile, ribaltare i dati, mescolare le ipotesi, negare certe sicurezze e addirittura affidarsi ad associazioni di idee del tutto casuali. Si deve perciò abbandonare il pensiero verticale, cioè quello basato sulle deduzioni logiche, per entrare appunto nella lateralità del pensiero creativo.

Il bagaglio di conoscenze mediche e psicologiche di De Bono nei sistemi d'informazione biologici lo ha ispirato e gli ha consentito non soltanto di insegnare a pensare ma di progettare rivoluzionari



metodi di pensiero. Ad esempio, nel libro *Il meccanismo della mente* De Bono ha in primo luogo descritto come la rete nervosa del cervello agisca appunto come una macchina all'interno di una rete di informazioni autorganizzata, paragonabile al sistema nervoso cerebrale.

De Bono spiega ancora che nel business il percorso è tracciato. Come dire, quasi banalmente, che efficienza e competenza sono oggi fattori indispensabili, ma non sufficienti. Per le imprese diventa quindi essenziale un terzo elemento: la creatività. Dall'ambiente interno ed esterno dell'azienda emergono nuove esigenze e non è più sufficiente fare sempre meglio le stesse cose (un concetto che anche uno dei maggiori studiosi di management come il compianto Peter Drucker amava molto). Occorre esplorare nuovi approcci, alternative, concetti.

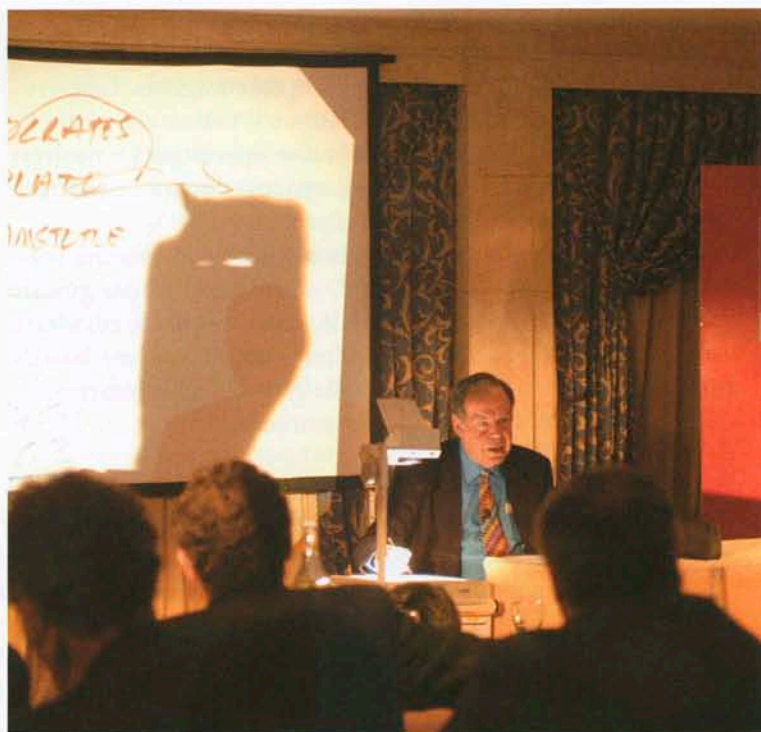
Insomma, «per le imprese quindi la creatività non è più un optional, ma una necessità». E De Bono si sofferma a raccontare come la creatività in azienda possa essere utilizzata in due direzioni: verso l'interno, cioè nel modo di gestire l'impresa con riduzione di costi e tempi, aumento dell'efficacia, ricerca di processi migliori.

Sul versante esterno bisogna invece lavorare su tutto ciò che si offre al mercato: prodotti, servizi, valori, miglioramento della posizione sul mercato sfruttando i concetti di creatività. Ma questo, significa essere "anarchici", o invece bisogna "organizzare la creatività"?

Il guru sorride. Il "Pensiero Laterale" è infatti una forma «strutturata e "logica" di creatività che può essere utilizzata in maniera sistematica e deliberata».

**Ci dice in quale modo, dottor De Bono?**

In primo luogo con le asimmetrie. Il cervello può vedere solo ciò che è preparato a vedere, cioè un po' quello che vuole. Tra le prime trappole che insegno a evitare c'è proprio quella della sequenza temporale. Più i problemi sono complessi più è necessario analizzarli da angolazioni diverse. Vede, può sembrare banale, ma dobbiamo sempre partire dal funzionamento del "brain", cioè il vero software del nostro corpo che manda avanti l'hardware fatto dal resto dell'uomo in carne e ossa.



**Qual è il passo successivo?**

Lo so che può essere – apparentemente – un concetto troppo semplice. Anche perché se guardiamo gli enormi passi avanti e i successi raggiunti nel ragionamento "scientifico", magari nelle materie più teoriche, possiamo dirci soddisfatti.

**Ma allora dov'è il problema?**

Non userei questa parola. Vede, nell'hi-tech e nel progresso scientifico l'uomo è stato finora molto bravo.

**Ma questo oggi non basta più, vero?**

Va benissimo fino a quando restiamo nel campo della logica...

**E poi cosa succede?**

In effetti, quando arriviamo al business, ad esempio anche nelle piccole e medie imprese che in Italia sono molto diffuse e so che, assieme ai distretti, rappresentano la spina dorsale della vostra economia, dobbiamo fare un salto di qualità. Occorre far di tutto per liberare le energie creative dei manager e degli imprenditori, in modo da rivitalizzare i prodotti, riconsiderando in questa chiave i bisogni dei consumatori in generale e dei propri

**Edward De Bono**

durante i *Nobels*  
Colloquia, Trieste,  
3-4 dicembre 2007



clienti. Il pensiero creativo permette di fare le stesse cose in un modo migliore o di pensare e fare cose migliori. La creatività deve diventare il volano che permette di esplorare nuove opportunità e risolvere le situazioni, aggiungendo valore e affrontando il cambiamento.

L'intelligenza e la logica economica sono la potenza di un motore, ma per guidare un'automobile, anche di grande cilindrata, occorre un'altra cosa, il pensiero laterale utilizzato nella gestione delle informazioni in sistemi complessi.

#### Come nascono le buone idee?

Toglierei l'aggettivo "buono". Si possono usare meglio, ad esempio, le tecniche che sono state teorizzate sotto la grande famiglia "random".

Intendo dire che le idee non nascono, come succede ad Archimede Pitagorico, con la lampadina che si accende all'improvviso, per caso o per semplice ispirazione. Non

Sono cose molto diverse, anche se ammetto che disegnare bene un bel prodotto richiede un certo livello di gusto estetico. Ma il nodo non è questo. Creatività vuol dire innovazione vera e propria. E voi, me lo lasci dire, di idee ne avete pochine...

#### Che cosa fare per migliorare la nostra situazione?

Bisogna cominciare dalla scuola. Smettendola, ad esempio, di studiare in maniera separata i vari argomenti.

E poi bisognerebbe fare un vero e proprio "Council" a livello nazionale, nuovo fiammante, in cui personalità provenienti da tutto il mondo e da campi diversi sviluppino le linee guida per gettare i semi in modo che - con il tempo - maturino le nuove idee adatte al vostro Paese, alla vostra industria, al vostro sistema produttivo, ai vostri mercati di riferimento. In una parola bisogna creare qualcosa di mirato per i consumatori ai quali vi rivolgete.

#### Ma è proprio sicuro che le sue tecniche possano funzionare anche con i bambini dei primi anni di scuola?

Assolutamente sì. Le dirò di più. Ho avuto delle esperienze nelle miniere del Sud Africa con gruppi di persone che erano totalmente illetterate, diciamo pure a livello di analfabetismo. Ebbene, anche qui sono stati ottenuti ottimi risultati. Con un incremento della produttività del lavoro di oltre il 20% e una riduzione degli incidenti e degli sprechi.

#### Un'ultima domanda. Tra i suoi vari "cappelli", ce n'è uno che preferisce?

Me li lasci elencare. Quello bianco è il pensiero informativo. Il rosso l'ho scelto per indicare intuizione e sensazione. Il cappello nero è la cautela e la negatività logica, mentre il giallo, al contrario, rappresenta la positività. C'è poi quello blu che vuol dire il controllo dello stesso processo di pensiero.

Però non ho dubbi. Io, pensando alla vegetazione lussureggiante, sceglierei il cappello verde: impegno creativo e pensiero creativo. Anche se non venissero idee, questo cappello ci impegna comunque in uno sforzo creativo... ■



In Italia bisognerebbe insegnare a generare nuove idee, per rispondere meglio ai bisogni dei consumatori cui si rivolgono le imprese

arrivano in maniera autonoma, meccanicistica, solo con l'intelligenza sequenziale. Bisogna lavorarci sopra. Con forme strutturate di creatività, che vanno utilizzate in maniera sistematica e deliberata. Le mie tecniche, che a volte superficialmente possono apparire illogiche, si basano tutte sui meccanismi della percezione.

#### Quando cominciare?

Potrei dire che non è mai troppo tardi. E nemmeno troppo presto...

#### Ma l'Italia è già considerata molto creativa...

E proprio qui vi sbagliate. Commettete il primo errore. Nel senso che voi tendete a confondere il design con la creatività.