

Material Imprimible

Curso Creatividad: el despertar creativo

Módulo Edward de Bono y el pensamiento lateral

Contenidos:

- Pensamiento lateral: qué es y cuáles son sus elementos
- La resolución de problemas
- Técnicas de pensamiento lateral
- Seis sombreros para pensar
- Seis pares de zapatos para la acción
- Lo positivo, lo negativo y lo interesante

El pensamiento lateral

Para comprender el pensamiento lateral, vamos a volver un instante a un tema que vimos al principio del curso, y que son los hemisferios cerebrales. Habíamos dicho que nuestro hemisferio izquierdo se ocupaba de un tipo de pensamiento racional y lógico, un pensamiento más lento que se realiza paso a paso, que piensa descomponiendo los problemas en partes, y a partir de esas partes, forma el todo. Este tipo de pensamiento se conoce como pensamiento vertical, en tanto que cada etapa depende de la etapa anterior. Habíamos hablado en su momento que un ejemplo de esto eran las matemáticas.

Dicho pensamiento se estimula. Sin embargo, sabemos que hay ciertos problemas y circunstancias de la vida donde este tipo de pensamiento, el vertical, no funciona, y donde para poder hallar ideas nuevas debemos despojarnos de las restricciones de lo aprendido y animarnos a dar un salto fuera del centro.

Habíamos hablado de ideas excéntricas, y para dar ese salto hacia el costado, para poder hallar soluciones diferentes a las conocidas, necesitamos salir del pensamiento racional. Sabemos que el tipo de pensamiento que necesitamos para salir del centro no brota en nuestro hemisferio izquierdo, sino del derecho. Es nuestro hemisferio derecho el que piensa de una manera sistémica, holística. Es el de la intuición y la creatividad. El pensamiento del hemisferio derecho es un pensamiento rápido, sintético.

Nuestro hemisferio derecho es el que se encarga del pensamiento lateral, ya que es él el que se despoja de todo lo aprendido para poder dar ese salto fuera del centro.

Nuestro cerebro racional organiza la información que recibe del mundo por medio de modelos mentales. Estos modelos de información, o estos modelos mentales, nos permiten operar o movernos en el mundo reduciendo el esfuerzo al mínimo. Porque cuando un nuevo dato entra, lo que hace nuestro hemisferio izquierdo es encajarlo en esos modelos que tenemos de antes. Un claro ejemplo, dijimos, son las matemáticas. Cada vez que incorporamos una nueva información o ejercicio, o un nuevo método, lo encajamos con lo que ya sabemos de antes.

Sin embargo, nuestros modelos mentales, para organizar la información, cuentan con una serie de desventajas, que conoceremos a continuación. Primeramente, son cada vez más rígidos. Las personas que utilizan mucho su hemisferio racional o lógico tienden a ser personas rígidas y les cuesta aceptar datos diferentes a los que tienen almacenados. Son difíciles de modificar por esto mismo. Cuando entra un dato que desafía los datos ya almacenados, la persona tiende a rechazarlo.

Además, la información de un modelo no se traspasa fácilmente a otro modelo.

Los modelos mentales, por otro lado, simplifican demasiado, ya que cuando aparece nueva información, tendemos a ubicarla automáticamente en un modelo preexistente. Es como que queremos ahorrarnos el esfuerzo de analizar todo.

Por otra parte, son secuenciales o paso a paso, y esto dificulta la incorporación de nuevos datos.

Asimismo, cuando se adopta un modelo, en general, se actúa por descarte. Se adopta un modelo descartando a los otros modelos.

También podemos manifestar que los modelos mentales individuales tienden a ser absorbidos por modelos más complejos, de mayor magnitud, que se erigen, en general, como modelos mentales dominantes.

Nuestra mente nos aporta el **pensamiento lateral** para superar todas estas limitaciones típicas del pensamiento racional o vertical, por lo que a continuación conoceremos las diferencias entre el pensamiento vertical y el lateral.

Mientras que el pensamiento vertical o lógico es selectivo, el pensamiento lateral es un pensamiento creativo.

El pensamiento lógico es paso a paso, y al elegir un camino a seguir, descarta automáticamente todos los demás caminos. En cambio, el pensamiento lateral fija su atención en la efectividad, y no en el camino a seguir. Lo que importa es el resultado, y explora todas las posibilidades de los diferentes caminos.

Mientras que el pensamiento vertical se mueve en una dirección dada, el pensamiento lateral crea nuevas direcciones.

Asimismo, el pensamiento vertical necesita una dirección determinada para moverse, por eso desarrolla el sistema del paso a paso. El pensamiento lateral, en cambio, busca crear continuamente nuevos caminos, nuevas direcciones. Mientras el primero busca moverse hacia una dirección concreta, sabe lo que busca y va directamente hacia ello. El pensamiento lateral se permite deambular, vagar sin rumbo, experimentar nuevas soluciones. No importa si no tiene muy claro lo que busca, porque confía en que lo va a encontrar.

También podemos decir que el pensamiento racional es un pensamiento analítico, mientras que el pensamiento lateral es sumamente provocativo. Le gusta provocar, porque sabe que en la provocación encuentra soluciones diferentes.

Además, el pensamiento racional es secuencial, va paso a paso, mientras que el lateral admite los saltos. No se fija en el camino, se fija en la solución a la que quiere arribar, y puede construir incluso un camino a partir de la solución. Sé la solución a la que quiero

llegar, e invierto el orden y comienzo desde la solución. Imagina, por ejemplo, que trepas una montaña siguiendo un camino difícil, lleno de riscos, lleno de bordes, de precipicios. Sin embargo, al llegar a la cima, te das cuenta que había un camino mucho más fácil, mucho más accesible que todo ese camino lleno de escollos que recorriste. Bueno, de esa manera actúa el pensamiento lateral.

El pensamiento vertical considera que cada paso debe ser correcto para, recién ahí, pasar al siguiente. En el pensamiento lateral, nos damos el gusto de que un paso no sea correcto y aun así pasarlo por alto.

El pensamiento lógico precisa que cada paso sea considerado correcto. En cambio, como el lateral se fija en la solución final, podríamos equivocarnos en algún paso en particular, y aun así seguir adelante.

Asimismo, el pensamiento vertical rechaza los desvíos, se niega a salirse del camino preestablecido. Cualquier cosa que nos aparte de ese camino predeterminado que nos propusimos, se rechaza, se niega. El lateral, en cambio, acepta aun los caminos equivocados. Sé que este camino no me lleva a la meta, pero, quién sabe, a lo mejor en este camino, puedo descubrir el camino correcto.

El pensamiento vertical excluye todo lo que no tiene relación directa con el problema. En cambio, el lateral lo que hace es incluir aun aquello que no tiene relación con el tema que estoy tratando.

El primero es excluyente, mientras que el lateral es inclusivo. Incluye elementos que no tienen relación con el tema como forma de provocar eso que habíamos dicho anteriormente, y de encontrar relaciones que nos permitan arribar a diferentes soluciones.

Esto hace que el pensamiento lógico tienda a perpetuar los modelos mentales preestablecidos, mientras que el otro lo que hace es desafiarlos, provocarlos.

El pensamiento vertical arma categorías y clasificaciones, ama las clasificaciones, las etiquetas, las categorías. En cambio, el lateral no se fija en clasificaciones y etiquetas. Las etiquetas podrían cambiar lo que hoy consideramos de una manera, podríamos mañana ponerlo en otra categoría. Para el pensamiento lateral, las etiquetas no son fijas, las va rearmando a medida que cambiamos el enfoque del problema.

Mientras que el pensamiento vertical sigue los caminos conocidos, el pensamiento lateral sigue los caminos menos conocidos.

Ahora bien. El pensamiento lateral consta de los siguientes cuatro elementos clave:

- Primeramente, la comprobación de suposiciones. Como dijimos antes, el pensamiento lateral se centra en encontrar la solución, y para ello abarca todas las posibilidades y comprobar las suposiciones de las que se valió al principio para arribar a esa solución. Suponemos que esto es de una determinada manera y trataremos de ver todas las posibilidades que comprueben o no esa suposición.
- Para el pensamiento lateral es fundamental hacernos las preguntas correctas. Ponemos el foco en saber qué preguntas hacernos, independientemente de las respuestas. Acá no importan tanto las respuestas como las buenas preguntas. Importa la calidad de las preguntas, ya que son ellas las que nos van a llevar por nuevos caminos
- Obviamente para el pensamiento lateral, la creatividad es fundamental. Para que el pensamiento creativo tenga lugar, es necesario refinar nuestra percepción sensorial para poder percibir las cosas y los problemas desde diferentes miradas, desde distintas perspectivas.
- Y por último, el pensamiento lógico, que también es necesario para el pensamiento lateral. Necesitamos del pensamiento lógico para poder analizar las diferentes alternativas, para realizar deducciones, para ordenar el pensamiento y las demás facultades de nuestra razón. Si no fuese así, nuestro pensamiento lateral caería simplemente en ensoñaciones, ideas locas, ideas originales pero imposibles de llevar a la práctica. Para poder implementar las ideas que surjan de nuestro pensamiento lateral, necesitamos del pensamiento lógico.

La resolución de problemas

En la vida cotidiana, ya sea en la vida personal o laboral, nos encontramos con situaciones que requieren que hallemos soluciones, pero en general, esas situaciones plantean problemas que no vienen con un planteo claro, preciso, como los libros de matemáticas. Muchas veces nos faltan elementos, desconocemos parte de la situación, o simplemente no tenemos ni idea acerca de lo que debemos hacer.

Podemos definir un **problema** como la diferencia entre lo que tenemos y lo que queremos tener. Esa diferencia entre lo que se tiene y lo que se quiere tener constituye un problema.

Para la resolución de problemas por medio del pensamiento lateral, de Bono los clasifica en tres tipos diferentes:

- Hay problemas que requieren de más información para su resolución o de técnicas más eficaces para el manejo de la información. Ese tipo de problemas son fáciles de resolver por medio del pensamiento vertical.
- Hay problemas que no requieren más información, sino que tenemos que reorganizar la información con la que ya contamos.
- Y hay un tercer tipo de problemas, en que justamente el problema es la ausencia del problema. Son esas situaciones donde aparentemente todo está bien, así como está, y bloqueamos la percepción de mejorar. Y el problema es justamente reconocer que la situación puede mejorarse.

Para estos últimos dos tipos de problemas, aquellos que necesitan reorganizar la información y aquellos donde el problema es reconocer que podemos mejorar la situación, vamos a utilizar el pensamiento lateral. Mientras que en el primer tipo de problema no necesitábamos del pensamiento lateral, para estos últimos dos sí o sí vamos a tener que recurrir a él.

Veamos el método tradicional de resolución de problemas. Si, por ejemplo, estás en la sala de tu casa, y de golpe la pantalla de tu televisor se pone negra, el método tradicional es encontrar la causa de ese problema y removerla. Para eso, irás chequeando las distintas causas posibles una por una. Podría ser que el problema esté en la instalación eléctrica, podría ser que el problema esté en la transmisión, o podría ser que el problema esté en tu televisor, en el enchufe o en algún componente que se haya quemado. Y para ver qué pasó irás probando y chequeando cada una de estas posibles causas. Recién ahí tomaremos una decisión.

Otras veces la solución no es tan simple. Imaginemos una situación en que la causa del problema no puede ser eliminada, como por ejemplo un terremoto, un sismo. Los países que sufren terremotos no tienen maneras de evitarlo, es un fenómeno natural. El hombre no puede eliminarlo. Sin embargo, necesitan tomar acciones para evitar los daños y las muertes que producen los terremotos. Para casos en que la causa no puede ser removida, vamos a hablar de problemas complejos y vamos a desarrollar caminos alternativos o preventivos. Así como los países que sufren terremotos promulgan leyes que, por ejemplo, establecen códigos de construcción antisísmicas, establecen planes de

evacuación para la población, programas de alerta temprana a la ciudadanía para evitar mayores estragos.

Algunos problemas, en cambio, van a ser mixtos. Podremos remover algunas causas y necesitaremos soluciones alternativas o preventivas para otras. Pensemos, por ejemplo, en el caso de la basura en los grandes centros urbanos. No podemos evitar el 100% de la basura que producen las personas. En todo caso, podremos hacer campañas que apunten a reducir la cantidad de emisión de basura. Pero también vamos a necesitar buscar soluciones alternativas para tratar la basura que producen las personas. Armaremos planes de reciclaje, difundiremos el compost, difundiremos el uso de mayor cantidad de envases biodegradables o reutilizables. Llamamos a estos problemas mixtos, ya que utilizamos medidas preventivas y correctivas y soluciones parciales.

Con frecuencia, cuando pensamos en la resolución de problemas, asumimos que hay una sola manera de hacerlo. Ahora, como vimos, la resolución de problemas requiere mucho más que el pensamiento vertical. Es por ello que Edward de Bono desarrolló técnicas de pensamiento lateral que nos ayuden a afrontar los problemas cada vez más complejos que plantea el mundo moderno.

El pensamiento lateral tiene por objetivo el cambio de modelos. A menudo, cuando hablamos de un modelo, nos olvidamos que estos se forman como resultado de nuestra percepción. Es por ello que hacemos tanto hincapié a lo largo de todo el curso en el refinamiento de nuestros sentidos, ya que son ellos los encargados de dar inicio al proceso de pensamiento.

El orden, la jerarquía que le damos a la información que recibimos del mundo es determinante para la construcción de nuevos modelos. Ya dijimos antes que nuestros modelos mentales, una vez establecidos, se vuelven cada vez más rígidos. Para poder flexibilizar esos modelos mentales, necesitamos refinar nuestros sentidos, para poder cambiar nuestra percepción del mundo y verlo desde diferentes perspectivas.

El pensamiento lateral propone que cualquier enfoque del problema es útil, siempre que no se lo considere ni el único ni el mejor, de tal manera que descarta la idea de que haya un único modelo para resolver un problema. El pensamiento lateral no acepta esa rigidez dogmática, no acepta los juicios de valor acerca de los modelos mentales de las personas, no acepta que haya una sola manera de resolver las cosas: considera que siempre puede mejorarse el modelo o reestructurarse para poder hacerlo más efectivo. Veamos algunos ejercicios simples de pensamiento lateral.

Algunos meses tienen 30 días, otros 31. ¿Cuántos meses tienen 28 días? Si respondiste que hay un mes de 28 días estuviste equivocado, porque todos los meses tienen 28, algunos 29, otros 30 y otros 31.

A un hombre se le cayó un anillo dentro de una taza llena de café, pero el anillo no se mojó, ¿cómo puede ser? Es que el café de la taza era café en grano.

¿Cómo transportas agua en un colador? Para transportar agua, sencillísimo, conviertes esa agua en cubitos y lo llevas en el colador.

Dos indios, uno niño y otro adulto, están sentados en un tronco. El niño es hijo del adulto, pero el adulto no es el padre, ¿cómo es posible esto? Sencillísimo, el adulto es la madre del niño.

Dos padres y dos hijos fueron a pescar. En total pescaron tres peces, pero pescaron un pez cada uno, ¿cómo puede ser? Los que fueron a pescar eran el abuelo, el padre e hijo, dos padres y dos hijos.

Un guardia de seguridad le contó a su jefe que mientras trabajaba, asaltaban el lugar que estaba vigilando y se llevaban todo el dinero y lo asesinaban. Felizmente, dijo, solo fue un sueño. Su jefe lo despidió inmediatamente, ¿cuál fue el motivo del despido? El motivo fue que el guardia dormía en las horas de trabajo.

Técnicas de pensamiento lateral

Las **técnicas de pensamiento lateral** que propone Edward de Bono tienen que ver con facilitar el pensamiento lateral en situaciones y problemas concretos de la vida real.

Como toda técnica, es necesario ejercitarla y practicarla para poder aplicarla cuando la necesitemos. De nada serviría conocer el marco teórico y los fundamentos de las técnicas de pensamiento lateral si no las ejercitamos.

Es la ejercitación la que desarrolla nuestra actitud de pensar diferente. De tal manera que les vamos a proponer que utilicen las técnicas de pensamiento lateral de manera consciente y consecuente hasta que desarrollen la actitud del pensamiento lateral. Cuando lo hayan alcanzado, podrán dejar de utilizar las técnicas conscientemente, ya que su mente hará el proceso por sí sola de manera inconsciente.

La primera técnica de la que vamos a hablar son las analogías. Una analogía es la relación de semejanza entre dos o más cosas. Cuando hacemos analogías, es importante utilizar como término analógico algo que, primero, tenga existencia propia, y que aparte nos resulte conocido, para poder así ampliar acerca del proceso o las relaciones.

Las analogías sirven de vehículo a nuestro problema, se pueden utilizar corriendo el problema del eje, desarrollando solo la analogía, y al final trasladar nuevamente al problema lo que hayamos descubierto, o se pueden trabajar en paralelo. Asimismo, sirve para indagar posibilidades, abre nuestra mente a las nuevas ideas, es un estímulo de ideas.

Como la analogía es, en realidad, un instrumento para obtener una nueva mirada sobre nuestro problema, no es necesario que se asemejen, al contrario, ya que si son muy parecidos en realidad se limitaría nuestra percepción. Podríamos hacer una analogía entre nuestra creatividad y un viaje, y ver de qué manera todas las ideas que se me ocurren acerca de un viaje pueden echar nuevas miradas, una nueva visión sobre mi creatividad.

Como ejercicio les vamos a pedir que piensen en un problema cualquiera de su vida laboral o personal, y que realicen una analogía con: tomar un baño, aprender a nadar, desenredar una madeja de lana enredada, y hacer un crucigrama. Les pedimos que pausen el video, realicen el ejercicio y luego continuamos.

La segunda técnica es la de palabra aleatoria. Dentro de las técnicas de punto de entrada de nuestra mente, utilizamos la palabra aleatoria. De Bono la emplea porque sabe que los puntos de entrada de nuestra mente y el área de atención tienen mucha relación con la forma en que opera nuestra mente lógica. Y es que nuestro pensamiento lógico tiende a seleccionar la información de un modo mecanizado, basado en modelos mentales de pensamiento ya probados.

Para evitar que nuestra atención se dirija siempre a los puntos de entrada predeterminados, utilizaremos una palabra elegida al azar. Esto permitirá reestructurar la información.

Las asociaciones que se presentan al utilizar palabras aleatorias que están por fuera del contexto del problema, abren nuestra mente a nuevas y diferentes conexiones.

Para que la técnica funcione, las palabras deben ser sustantivos y elegidos al azar. Puede ser por medio de un diccionario o de papeles con sustantivos escritos que mezclaremos y elegiremos sin mirar. Una vez que tenemos la palabra aleatoria, vamos a realizar una lista de palabras relacionadas, que pueden ser adjetivos, atributos, relaciones o procesos.

Cuando hayamos agotado todas las conexiones que se nos ocurran, veremos cómo aplicar esa lista que realizamos en base a la palabra aleatoria a nuestro problema.

Les pedimos que, una vez más, pausen el video, realicen una lista de palabras aleatorias, escojan una al azar, hagan una lista con todo lo que se les ocurra cerca de esa palabra, y luego apliquen esa lista a su problema y que vean qué otra cosa adicional descubrieron acerca de él.

Otro método que podemos mencionar es una técnica de escape, ya que a veces sucede que cuando intentamos resolver un problema nos quedamos atascados en un punto del que nos resulta difícil salir, ya que nuestro pensamiento lógico, nuevamente, nos impide ver otras posibilidades fuera del centro, fuera de nuestra zona de confort. Para estas situaciones, De Bono nos propone la técnica de escape, que nos permitirá movernos para salir de esa especie de atolladero o surco mental en que nos quedamos varados.

Esta técnica produce el movimiento de diversas maneras. Una de esas es negando o cancelando propiedades o características obvias de los objetos del problema. Si buscamos, por ejemplo, mejorar la venta de la leche de vaca, podríamos suponer que la leche no es un alimento. Al cancelar su principal característica, ¿qué ideas se dispararían? Alterando el orden del espacio o el tiempo natural del problema, podemos también buscar de qué manera podemos solucionarlo. Supongamos que el tiempo natural de nuestro problema se sucede por las mañanas. ¿De qué manera podríamos decir que en lugar de hacer nuestra tarea por la mañana lo hiciésemos de noche? Por ejemplo, ¿de qué manera haríamos despertadores que funcionasen solo de noche?

Otra de las técnicas de escape propuestas por De Bono tiene que ver con las exageraciones. Cuando se trabaja con exageraciones la mente lógica tiende a achicarlas. No obstante, para que el escape funcione, en realidad la exageración debe ser enorme. Uno de los errores típicos al utilizar esta técnica es que no nos animamos a exagerar mucho. Es como que nuestra mente lógica tiende a hacer exageraciones chiquitas. Por ejemplo, ¿qué pasaría si pensásemos en cruceros de vacaciones por el espacio? ¿En viajes de luna de miel a la luna? De esa manera, necesitamos exagerar nuestro problema para poder realmente desarrollar ideas creativas.

Otra de las técnicas propuestas por De Bono es la de la piedra en el camino. Esta es una técnica de provocación, que lo que busca es desafiar la forma habitual que tenemos de pensar los problemas. Para desestructurar el proceso de pensamiento, la piedra en el camino exagera o distorsiona alguna característica o entidad del entorno del problema.

De Bono propone alinearlas con las expectativas personales respecto al problema. Por ejemplo, “desearía tener un solo control remoto para todos los aparatos de mi casa”. Y sin duda alguna, esta exageración o esta distorsión puede haber sido la piedra en el camino para desarrollar el control remoto universal.

Otra de las técnicas tiene que ver con la inversión. Aquí se trata de tomar el problema real e invertir absolutamente su estructura, y se analizarán los resultados de esta nueva situación. No existe una inversión adecuada para todas las situaciones ni se busca la solución del problema por medio de la inversión. Lo único que buscamos es ampliar la variedad de posibles soluciones.

Al invertir el orden natural del problema, lo que hacemos es salir de la cerrazón mental que nos producen nuestros modelos de pensamiento habituales. La realidad es que no hay una manera sola de realizar la inversión, y en general, cuando la realizamos, el resultado es algo ridículo.

Por ejemplo, ¿y si en lugar de que los empleados de atención al cliente atiendan a los clientes, son los clientes los que atienden a los empleados? Esta inversión, sin dudas, puede haber llevado a todos los sistemas de gestión personal que tienen, por ejemplo, los bancos, donde es el cliente quien se brinda a sí mismo la atención.

Otra de las técnicas tiene que ver con el fraccionamiento o la división. En algunas oportunidades los problemas se presentan como una unidad sólida, que es casi imposible afrontar por partes con los modelos de pensamiento habitual. Entonces, lo que vamos a hacer es dividir el problema en dos partes. No importa si no se toman aspectos importantes en consideración. Luego, lo vamos a volver a repetir, y vamos a volver a dividir el problema en más partes.

Cuando fraccionamos, lo que buscamos es dividir antojadizamente, no que las partes sean de tamaños o de importancia similares, sino que cualquier forma de división que se nos ocurra es válida. Lo que procuramos es justamente reestructurar el problema.

Pensemos en un problema puntual. Por ejemplo, el que ya habíamos hablado, del problema de la basura. Si tratamos el problema de la basura en los grandes centros urbanos, podríamos hacer una primera división y hablar de la emisión de la basura y la recolección de la basura. Luego podríamos volver a dividir el problema y, cuando hablamos de la emisión, podríamos pensar en aquella basura que es reciclable, y aquella basura que es no reciclable. En cuanto a la recolección, por ejemplo, podríamos hablar de

la recolección diurna y la recolección nocturna. Y de esta manera ir explorando soluciones para cada una de esas divisiones que realizamos.

La propuesta es que realices todas las técnicas de pensamiento lateral que vimos en esta unidad con el primer problema que elegiste y que veas de qué manera te ayuda a solucionarlo o a tratarlo.

Seis sombreros para pensar

El **método de los seis sombreros** fue desarrollado para orientar y guiar mejor el proceso de pensamiento.

Como vimos en más de una oportunidad a lo largo del curso, el pensamiento es uno de los recursos distintivos del ser humano. Sin embargo, al momento de pensar acerca de asuntos complejos, la mayoría de nosotros buscamos el modo de mejorar ese recurso. Pareciera que siempre nos acordamos tarde de algún detalle, alguna posible mejora, alguna solución más creativa para nuestros problemas.

En líneas generales, los únicos que se muestran a gusto con su pensamiento son aquellas personas que solo buscan tener la razón, pero no refinar su manera de pensar.

Sucede que cuando pensamos las cosas, no ocurren siempre de manera tan lineal. No podemos sencillamente apagar todo lo que no emane de nuestro hemisferio lógico-racional. En nuestro cerebro, en nuestra mente, hay mucho más que pensamientos puros.

Gran parte de los inconvenientes con que nos topamos a la hora de pensar provienen justamente de la confusión que nos produce la cantidad de datos y procesos simultáneos que ocurren en nuestra mente. Tenemos datos, cifras, emociones, prejuicios, presiones externas por el resultado de nuestros procesos de pensamiento, intuiciones. Todo sucede al mismo tiempo, llenando nuestra mente de confusión y desconcierto.

Los seis sombreros fueron desarrollados justamente como un método de pensamiento que nos ayudará a poner orden en esta confusión. Es como si un guía del pensamiento ordenase el tráfico en nuestra mente y dejase entrar de a uno por vez a todos los elementos que lo afectan, para que cada uno haga su parte de una manera ordenada y productiva. ¿Y de qué manera lo hace? Partiendo de la base de actuar como sí.

A lo largo de este curso hemos explicado que nuestra mente y nuestro cuerpo son parte de un mismo sistema, y que se retroalimentan continuamente, así que vamos a pensar adoptando la postura de un pensador.

Si nos fijamos, cada profesión tiene su uniforme, y cada uniforme posee su gorro. Los militares tienen el suyo, los cocineros tienen su sombrero, hasta los marineros y los cirujanos lo poseen. Hasta hace algunos años, los sombreros tenían una importancia enorme porque marcaban de una manera muy elocuente a la persona y su autoridad, es decir, determinaban el rol de la persona.

Pues bien, imagina si existiese un sombrero de pensar. Cada vez que te pongas el sombrero, los demás y tú mismo sabrían que ahora es el momento de pensar, no habría dudas. Podrías decir, por ejemplo, “no comprendo su interrupción, ¿no ve acaso que tengo mi sombrero de pensar puesto?” Al verte, los demás dirían, “no molesten a María, ¿no ves que se puso su sombrero de pensar?”

El uso de un sombrero de pensar le daría al pensamiento un estatus diferente, un pensamiento deliberado, concentrado y proactivo. Al utilizar el sombrero de pensar, llevas tu atención al pensamiento deliberado y le indicas a los demás que estás pensando de manera deliberada, concentrada.

Bien, ya tenemos el sombrero, pero con esto solo no alcanza para ocupar con todo nuestro cuerpo y mente el rol de pensador. Sería ilusorio pensar que con solo vestirnos de militares ya pertenecemos a algún batallón.

Para poder desempeñarnos como verdaderos pensadores, lo que vamos a hacer es descomponer el rol del pensador, en seis roles diferentes. Cada rol llevará un sombrero de diferente color, dado que al descomponerlo, podremos jugar como si representásemos un papel en una obra de teatro. No podemos desempeñar todos los roles a la vez, ya que volveríamos a la confusión del principio. Tampoco se trata de usar más de un sombrero a la vez o usarlos de a ratos.

La idea de los seis sombreros es que nos pongamos el sombrero de manera deliberada y actuemos como ese sombrero nos dice. Y tal como si representásemos un papel en una obra de teatro, al hacerlo, el rol de ese papel que estás representando fluirá desde tu interior, sorteando por medio del juego de roles las trampas de tu ego.

Si te pones un sombrero de marinero, se te está permitiendo actuar como un marinero, de tal manera que si gritas “tierra”, nadie te lo objetará, ya que estás representando el papel del marinero que debe otear el horizonte, entre otras tareas. Por otro lado, tu atención estará dirigida al rol del marinero, de manera que no te preocuparás más que por las tareas que emanen de ese rol. Si tu barco encalla en un trozo gigante de hielo a la deriva, te preocuparás para sacarlo del inconveniente, no por los motivos ambientales que llevaron a que esa montaña de hielo esté en ese lugar.

Por otro lado, al dejar en claro las reglas del juego, los diferentes sombreros nos permiten pedir libremente a las personas que se atengan a su rol. Por ejemplo, podría decirle a alguien, “sé optimista, ese comentario negativo no se atiene al sombrero que llevas puesto”. Veamos ahora cuál es cada uno de esos seis sombreros o seis roles.

El primero que vamos a ver es el sombrero blanco, y dado que este es un color neutro, objetivo, este sombrero se ocupará de las cosas objetivas, como los datos, las cifras, los hechos.

Tienes que actuar como una computadora que sólo analiza datos concretos sin interpretar o emitir opiniones personales ni puntos de vista particulares. Cuando nos ponemos el sombrero blanco, tenemos que ser objetivos, no intérpretes. Debemos que relatar los hechos tal y como sucedieron, exponer los datos precisos a la manera de un cirujano. La opinión personal no entra en el sombrero blanco, aun cuando tuvieses argumentos para sostenerla. Lo que el sombrero blanco hace es exponer una amplia variedad de datos.

De todos los sombreros, a los occidentales, el blanco es el que más nos cuesta usar, y esto se debe en gran parte al estilo de pensamiento que estamos acostumbrados a utilizar. Nosotros llegamos a una reunión dispuestos a defender una posición, y es por eso que nos cuesta despojarnos de nuestras opiniones.

En contraposición, los japoneses, por ejemplo, suelen llegar a una reunión con su sombrero blanco puesto, sin preconceitos ni posturas defensivas. Una vez presentado el tema, cada uno aportará lo que conozca sobre el tema respetando el rol del sombrero blanco. Esto los hace más colaborativos al momento de exponer información objetiva. Irán acumulando y analizando datos para construir entre todos una solución más rica.

Nosotros, en cambio, anteponemos nuestras creencias, nuestras opiniones, y distorsionamos los datos con opiniones personales, con el objetivo de defender nuestra posición respecto del asunto que se trate.

Esto tiene que ver, en parte, con el sentido que los occidentales y orientales le damos a la escucha, siendo mucho más profundo en las sociedades orientales. De allí que cuando los japoneses acuden a una reunión, lo hacen dispuestos a escuchar, hasta que, cuando les toca el turno de hablar, lo hacen utilizando exclusivamente el sombrero blanco.

Continuando con la descripción de los diversos sombreros de Bono, vamos a mencionar el segundo, que es el rojo. Dicho color es el de la sangre, la pasión, la fuerza, las emociones.

Este sombrero se ocupa justamente de todo lo contrario que el blanco, ya que con él podrás hablar de tus intuiciones, tus impresiones personales, tus sensaciones. El rojo te permite, por ejemplo, decir, “simplemente no me gusta”. Y es que no es necesario justificar de manera racional ni fundamental lo que digas, porque el sombrero rojo, justamente, remite a las emociones, los sentimientos y a cualquier forma de pensar que no tenga que ver con la razón ni la lógica.

Esta forma de pensar suele ser despreciada; al fin y al cabo, no podemos ir por la vida pensando todo de manera visceral. Sin embargo, nos olvidamos que una vez analizado los datos, las cifras, los aspectos positivos y negativos, una vez que dejamos todos los recursos agotados, el pensamiento emocional y la intuición son los que toman las decisiones.

Quienes se jactan del pensamiento racional, suelen menospreciar la parte emocional del pensamiento, que con frecuencia tiene mucho que aportar, porque es la emoción la que nos dirá, por ejemplo, “este proyecto parece hecho a medida para ustedes, pero no tengo idea qué beneficios obtendrá el resto de los socios”.

Asimismo, es el sombrero rojo el que nos permite consultar acerca de las emociones y las intuiciones a los participantes de una reunión. Un error frecuente es ocultar las emociones y los sentimientos de los participantes, haciendo que los enojos, los celos y la envidia se acumulen y crezcan en el interior de las personas, pudiendo incluso producir el boicot del proyecto o de la reunión. El sombrero rojo nos permite trabajar todas esas emociones para poder aumentar la sinergia grupal.

El siguiente sombrero, es un sombrero negro, y el negro se asocia a lo negativo, lo pesimista. Es el color de los estados depresivos. Cuando usamos el sombrero negro nos focalizamos en todo lo negativo. Seremos un crítico despiadado, dispuesto a encontrar la falla mínima e imperceptible. Pensaremos en todo lo que puede salir mal. Seremos un pesimista irremediable, que se focaliza en todos los aspectos negativos del asunto.

El sombrero negro expresa de manera racional y lógica todos los aspectos negativos. Ahora, deja de lado las emociones. El creer o no algo es del sombrero rojo, mientras que el sombrero negro lo que hace es analizar de manera racional los aspectos negativos.

Por medio del sombrero negro podríamos preguntarnos, por ejemplo, ¿esto es realmente así? ¿Cuáles son los riesgos de nuestra decisión? ¿Cómo sucedió en las ocasiones anteriores? ¿Funcionará este proyecto? Lo fundamental es separar claramente la crítica racional del sombrero negro, de las opiniones negativas, que tienen que ver con el sombrero rojo.

El próximo sombrero, en cambio, es el amarillo. Y dicho color es universalmente el color del sol, la vida. Es un color alegre, positivo.

El sombrero amarillo es la antítesis del sombrero negro, ya que se ocupa de todos los aspectos positivos, es la mirada optimista. Cuando pensamos en proyectos nuevos, nuevos productos, servicios, es mejor pensar primero con el sombrero amarillo y recién luego ponernos el negro, puesto que la fuerza del miedo y el pensamiento negativo podría apagar los aportes del sombrero amarillo. Sabemos lo que el miedo hace a nuestra mente, y por ello no dejaremos que opaque nuestro pensamiento de sombrero amarillo. Cuando usamos el sombrero amarillo nos focalizamos en los beneficios, las ventajas competitivas, las ganancias, la rentabilidad. No se trata aquí de emitir juicios de valor, sino de buscar de manera consciente y racional los aspectos positivos.

El sombrero amarillo debe permitir soñar, proyectar y siempre buscar la manera racional de llevar ese sueño adelante. De allí que es necesario que el sombrero amarillo no sea una simple expresión de esperanza, sino la búsqueda consciente y deliberada de todos los aspectos positivos del asunto.

El pensamiento de sombrero amarillo es el que hace que las cosas pasen. Desafía con optimismo lo que los demás sombreros plantean, no desde la emoción sino desde la razón. La premisa del sombrero amarillo es buscar todos los aspectos positivos y hacer que sucedan.

Ahora sí, viene el sombrero verde, que es el color de las plantas, el crecimiento, es la vida que se abre paso, es lo nuevo.

Este sombrero se ocupa de las nuevas ideas, el cambio, la innovación, es el que se anima a plantear de otra manera los problemas, es una manera de pensar provocativa, desafiante, de exploración y cambio.

El sombrero verde es creativo y recurre al pensamiento lateral en el sentido de ocuparse de conceptos y percepciones cambiantes. Dado que el pensamiento lateral tiene una estrecha relación con el humor, en el sentido de que ambos dejan de lado las pautas tradicionales para dar con algo nuevo, es común que el sombrero verde deje aflorar el sentido del humor.

El pensamiento lateral y la creatividad del sombrero verde no admiten juicios ni críticas. Para evitar que surjan, y dado que son parte de nuestra naturaleza, vamos a apelar al movimiento; es como decirnos “veamos dónde nos lleva esto”. Esta idea del movimiento hace que por el momento no nos vamos a animar a considerar el alcance, las

posibilidades, sin la necesidad de destrozar las ideas ni bien nacen. No vamos a ir pisando los nuevos brotes.

Asimismo, cuando trabajamos con el sombrero verde, es fundamental apuntar cada idea que surge, y con frecuencia este es uno de los errores típicos del proceso. Al momento de recoger las ideas solemos hacer un recorte de acuerdo a nuestras expectativas, a nuestras preferencias, pero debe prestarse especial atención a no descartar ninguna idea cuando hacemos uso del sombrero verde.

El último de los seis sombreros es el sombrero azul, y este es el color del cielo, es aquello que está por encima de todo, y esa es justamente la función de este sombrero, ya que es el que se ocupa del proceso de pensamiento, el que ordena a los demás sombreros.

Cuando usamos el sombrero azul no pensamos en el asunto, sino en el propio proceso de pensamiento. Se dice que es el director de orquesta, es el tablero de mando. Además, cuando lo utilizamos indicamos, por ejemplo, qué sombrero usar ahora o cuál dejar de lado.

Este sombrero se ocupa de pensar en pensar, hace una hoja de ruta para que el proceso de pensamiento sea ordenado y fructífero, es él quien nos guía para no salirnos de foco del asunto. También será el encargado de realizar los ajustes, de cosechar los resultados, de reencauzar el proceso de pensamiento cuando éste se aleje del mapa diseñado.

Si en una reunión tuviese un coordinador, será el coordinador el que lleve el sombrero azul, puesto que será él el que se encargue de que se cumpla la agenda y de que los demás utilicen cada sombrero a su determinado momento.

Cuando utilizamos los seis sombreros, la idea es ordenar nuestro proceso de pensamiento. Es ideal para evaluar proyectos, para realizar reuniones grupales o de equipo, o para evaluar la forma en que necesitamos depurar un proyecto para llevarlo a la práctica.

Seis zapatos para la acción

El mundo real exige actuar, y si hay algo que la educación formal olvida de enseñarnos, es justamente cómo entrar en acción. Es que somos el fruto de un proceso educativo sumamente deductivo y descriptivo, pero que nos brinda pocas herramientas para el momento preciso en que nos tenemos que poner el movimiento.

Edward de Bono nos acerca una novedosa herramienta para utilizar al momento de entrar en acción. Así como los sombreros eran para pensar, los **zapatos son para entrar en acción**. Son nuestra forma de pasar a la acción directa.

¿Y por qué zapatos? Bueno, es que si alguien necesita ir a algún lado, lo primero que hace es colocarse el calzado acorde y la acción requiere movimiento. Cada escenario requiere diferentes formas de acción, y es erróneo pretender aplicar un plan de acción universal, porque cada plan de acción, requiere que nos pongamos diferente calzado.

El primero son los zapatos formales azul marino. El zapato formal azul marino remite a los uniformes, la disciplina, las reglas, y esta forma de actuar, justamente lo que hace es ceñirse estrictamente a las rutinas, los procesos preestablecidos o las reglas.

Es para aquellas situaciones donde lo mejor que podemos hacer es ir paso a paso, manteniéndonos apegados a las reglas. También para aquellas situaciones donde es de vital importancia evitar cometer errores, y para ello nos vamos a remitir a nuestras rutinas, nuestros procesos, nuestras reglas y nuestras normas de procedimiento.

El segundo tipo de calzado son las zapatillas grises, que son cómodas, silenciosas. Es el calzado ideal para ir a explorar. En tanto que el color gris nos remite al cerebro, la bruma y las zapatillas, a un calzado cómodo y silencioso, son para aquellas ocasiones donde lo indispensable es obtener información, porque nos permiten ir por ahí recabando datos, elaborando hipótesis de manera silenciosa sin que nadie nos escuche.

Por lo general, sirven de base para otro tipo de acciones. Se trata de preguntar, observar, escuchar atentamente y sin abrir juicios.

Los zapatos marrones, en cambio, son como una especie de todoterreno. El marrón nos remite a la tierra, al lodo, al barro. Es un color que nos remite a situaciones 100% prácticas. Son esas circunstancias donde lo mejor que podemos hacer es ser pragmático e ir decidiendo sobre la marcha, donde la flexibilidad es un aspecto clave. Esas ocasiones donde hacemos lo que podemos.

La efectividad es el principio rector. El pragmatismo requiere que seamos sensibles a la acción y a los principios que la guían. Para estas ocasiones utilizaremos nuestro zapato todoterreno.

Las botas de goma color naranja sugieren emergencias, situaciones especiales. En todas las actividades, ocasionalmente, nos vamos a enfrentar a situaciones de este tipo. Son circunstancias de alta peligrosidad, inestables, con un fuerte contenido emocional.

En estos casos necesitamos analizar la situación, predecir qué puede llegar a pasar, el desarrollo potencial, evaluar los peligros, determinar claramente quién va a estar a cargo y quiénes van a participar de la acción, guardar la calma y aplicar estrategias. Para estas situaciones de peligro eventual, vamos a utilizar nuestras botas de goma color naranja.

Luego vienen las pantuflas rosas, que nos remiten a lo femenino, a la calidez, a la ternura. Son para situaciones que requieren prestar especial atención a los sentimientos del otro. Aquí el factor fundamental es la empatía.

Se utilizan en casos donde hay que contener a las personas que pasan por una situación difícil. La gente importa, y en muchas ocasiones es la pantufla rosa la que nos ayuda a calmar a los clientes molestos, empleados descontentos, a consolar a las víctimas de una situación de bota naranja. Entonces, cuando los sentimientos y la empatía tienen que aflorar, usaremos nuestras pantuflas rosas.

Luego vienen las botas de montar color violeta, que nos remite al color de la realeza, el imperio. La Roma Imperial utilizaba este color.

Su modo de actuar indica autoridad. Aquí ya no importa la persona, lo que importa es la autoridad que detenta. Cuando se actúa de este modo, es necesario avisar que vamos a usar la autoridad.

Las decisiones que se tomen deben ser consistentes, ecuanímenes y contundentes. Yo podría decir “te entiendo perfectamente, pero en este momento necesito ejercer mi autoridad y pedirte que hagas esto de tal manera”. De esa forma actúan las botas de montar violeta.

La idea no es clasificar a las personas según sus preferencias, ya que todos tenemos una manera preferida de actuar, sino, muy al contrario: la idea es darnos herramientas para entrar en acción y hacerlo de acuerdo al escenario en el que nos va a tocar movernos.

Si bien cada uno de nosotros se va a sentir más cómodo con determinado zapato, la idea es que seamos capaces de utilizarlos a todos y distinguir claramente en qué situaciones vamos a usar cada uno, para lograr una mayor efectividad a la hora de ponernos en acción.

Lo positivo, lo negativo y lo interesante

Una de las características del pensamiento, y más aún en nuestra sociedad occidental, es que no es aséptico. La mayor parte de nuestros pensamientos son reacciones.

Si asistes a una reunión, lo más probable es que lleves todas tus experiencias anteriores, tus prejuicios, tus miedos y, ante la exposición de una idea, reaccionarás con toda esa carga dejando que tu pensamiento salga impregnado de reacciones de diferente tipo. Podría pasar, por ejemplo, que apoyes la idea de tu jefe sencillamente porque es tu jefe, o al revés, que ataques la idea de alguien a quien no le tienes simpatía o solo porque esa persona la presenta.

De Bono propone un método que constituye un mapa del pensamiento, ya que a sabiendas de nuestra tendencia a pensar de manera reactiva, lo que nos ofrece es trazar un mapa que nos ayude a canalizar esa tendencia natural. Primero fijaremos nuestra atención en todos los aspectos positivos. Luego fijaremos nuestra atención en todos los aspectos negativos, y por último, tomaremos nota de todos aquellos aspectos interesantes que no encajan ni en lo positivo ni en lo negativo, pero que queremos seguir indagando.

En general, el tipo de pensar que utilizamos en nuestra vida diaria es un pensamiento reactivo, y la realidad es que este sólo funciona cuando hay algo ante lo que reaccionar. Estamos acostumbrados, en nuestra sociedad, y un poco por nuestra formación y nuestra educación, a ceñirnos al pensamiento crítico, y la realidad es que este vale para reaccionar ante lo que tenemos enfrente, pero no hace propuestas, no es un pensamiento de tipo generativo o de tipo creativo. Sin embargo, tendemos a pensar reaccionando a.

Los escolares se preocupan mucho por reaccionar frente a lo que les presentan, al material bibliográfico, a los comentarios de los maestros, a la realidad o las noticias que les piden que investiguen en los medios. Pero sucede que, una vez que salimos de la escuela, tenemos que hacer mucho más que reaccionar. En la vida adulta no nos alcanza con las reacciones o el pensamiento crítico. En nuestra vida laboral tenemos que proponer iniciativas, planes, acciones y para eso no nos alcanza el pensamiento al que estamos acostumbrados. Necesitamos otro tipo de pensamientos.

Edward de Bono nos acerca, entonces, esta técnica que consiste, básicamente, en utilizar un mapa del pensamiento para hacer del pensamiento un proceso generativo que cree ideas, y un proceso creativo que esas ideas se salgan del centro, que sean justamente, como dijimos al principio del curso, ideas excéntricas.

Cuando no buscamos reaccionar frente a lo que se nos presentan necesitamos tener un modo de dirigir la atención, y justamente, esta técnica del positivo, lo negativo y lo interesante, lo que hace es direccionar nuestra atención. Vamos a centrarnos en cada uno de esos aspectos por turnos sin dejar y sin permitir que entren otro tipo de pensamientos en nuestro proceso. Es como si pusiésemos a funcionar nuestra cabeza al modo que lo hacen las impresoras. Primero imprimen en un color, luego agregan el otro, y así van completando el cuadro completo de la hoja de impresión. Nos vamos a ocupar por turnos de cada área a la que necesitamos atender.

De la misma manera en que en los seis sombreros nos poníamos un sombrero para cada rol, acá lo que vamos a hacer es focalizar nuestra atención en los diferentes aspectos. El primero serán los aspectos positivos, y cuando hablamos de aspectos positivos, hablamos de todas aquellas razones por las que consideramos que esta idea puede funcionar, que tenemos que hacerla. Son los por qué sí, el potencial de nuestro proyecto, nuestra idea.

Una vez que hayamos agotado todos los aspectos positivos, nos vamos a centrar en los aspectos negativos, y acá vamos a hablar de las debilidades, de todas aquellas razones por las que consideramos que nuestra idea puede no funcionar. Tendremos que movernos con cautela, con precaución, porque acá vamos a encontrar todos los motivos por los que las cosas podrían salir mal.

Después de que hayamos concluido todas las instancias de los aspectos negativos, lo que tenemos que hacer es focalizarnos en los aspectos interesantes, y estos, primero y principal, son aquellas cuestiones que no son ni positivas ni negativas; sin embargo, necesitamos tenerlas en cuenta, focalizarnos e indagar más acerca de ellos, porque podrían resultar o positivos o negativos.

Esta técnica del positivo, el negativo e interesante puede realizarse en procesos individuales para evaluar proyectos, ideas o procesos, pero es una técnica que funciona muy bien cuando facilitamos dinámicas de equipos, porque ayuda a que las personas no ataquen deliberadamente, o no apoyen intencionalmente, las ideas de acuerdo a la cara que las presentan. Entonces, de esta manera, utilizando esta técnica lo que hacemos es focalizar la atención del equipo que está trabajando justamente para construir, y para agregar sinergia al proyecto o a la idea en cuestión.