Resúmenes

EL MÉTODO DE LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

El propósito de los seis sombreros para pensar es desembrollar el pensamiento, de modo que el pensador pueda utilizar un modo de pensar después de otro — en lugar de hacer todo al mismo tiempo o intentarlo. La mejor analogía es la impresión a todo color. Se imprime cada color por separado y al final se reúnen todos y se ve el conjunto.

El método de los seis sombreros para pensar está diseñado para sacar al pensamiento del estilo argumentativo habitual y llevarlo a un estilo cartográfico. Esto r hace del pensamiento un proceso de dos etapas. La primera es elaborar el mapa. La segunda es elegir la ruta, en el mapa. Si el mapa es suficientemente bueno, la, ruta mejor suele ser obvia. Tal como en la analogía de la impresión a color, cada uno de los seis sombreros pone un tipo de pensamiento en el mapa.

No pretendo afirmar que los seis sombreros abarcan todo aspecto posible del pensamiento, sino que abarcan los modos principales. Tampoco estoy sugiriendo que nos pongamos uno de los sombreros cada vez que pensamos.

El mayor valor de los sombreros es su misma artificialidad. Brindan una formalidad y una convención para requerir cierto tipo de pensamiento tanto de nosotros mismos como de los demás. Fijan las reglas del juego del pensamiento. Cualquiera que lo juegue va a conocer estas reglas.

Cuanto más se utilicen los sombreros, más se integrarán a la cultura del pensamiento. Todos los miembros de una organización deberían aprender el lenguaje básico de modo" que se pueda incorporar a la cultura.

El pensamiento en foco resulta así mucho más potente. En lugar de perder tiempo en discusiones y razonamientos sin rumbo, se contará con un planteo enérgico y disciplinado.

Al principio, es posible que la gente se sienta un poco incómoda con el uso de los sombreros, pero «esta incomodidad desaparece apenas la conveniencia del sistema resulta evidente. La primera utilización de los sombreros será un pedido ocasional de usar uno en particular b de cambiar el negro por otro.

Como dije al principio del libro, el gran valor de los sombreros es que proporcionan roles de pensamiento. Un pensador puede enorgullecerse de representar cada uno de esos roles. Sin la formalidad de los sombreros algunos pensadores se estancarían en un modo único (generalmente el negro).

Subrayo una vez más lo fácil que es usar el sistema. No hace falta que el lector se esfuerce en recordar todos los puntos expuestos en estas páginas. Constituyen una ampliación lo esencial de cada sombrero es fácil recordar.

Sombrero Blanco, blanco, virgen, hechos puros, números e información.

Sombrero Rojo, ver rojo, emociones y sentimientos, también presentimiento e intuición.

Sombrero Negro, abogado del diablo, enjuiciamiento negativo, razón por la que no resultará.

Sombrero Amarillo, luz del sol, brillo y optimismo, positivo, constructivo, oportunidad.

Sombrero Verde, fertilidad, creatividad, plantas brotando de las semillas, movimiento, provocación.

Sombrero Azul, moderación y control, director de orquesta, pensar en el pensamiento.

Mientras más personas aprendan el lenguaje, más útil resultará en cualquier organización. La verdad es que no contamos con un lenguaje sencillo como sistema de control de nuestro pensamiento.

Si nos sentimos tan inteligentes que creemos poder prescindir de este sistema, podríamos tener en cuenta que dicho sistema haría que esa inteligencia, de la que tanto nos jactamos, fuera más eficaz aún. Una persona con talento natural para correr se beneficia más que otros si a ese talento aplica disciplina.

..En este momento quiero hacer una acotación de sombrero amarillo. Pruébalo por ti mismo.

Me parece conveniente repetir en las páginas siguientes los resúmenes usados en el libro para cada uno de los seis sombreros para pensar

RESUMEN DEL PENSAMIENTO DE SOMBRERO BLANCO

Imagine una computadora que da los hechos y las cifras que se le piden. Es neutral y objetiva. No hace interpretaciones ni da opiniones. Cuando usa el sombrero blanco, el pensador debería imitar la computadora.

La persona que pide información debe enmarcar y precisar las preguntas a fin de obtener información o para completar vacíos de la información existente.

En la práctica existe un sistema doble de información. El primer nivel contiene hechos verificados y probados, hechos de primera clase. El segundo, hechos que se cree que son verdaderos, pero que todavía no han sido totalmente verificados, hechos de segunda

clase.

La credibilidad varía desde "siempre verdadero" hasta "nunca verdadero". En el medio hay niveles utilizables, tales como "en general", "a veces", y "en forma ocasional". Se puede presentar esta clase de información con el sombrero blanco siempre que se use el "marco" apropiado para indicar su grado de probabilidad.

El pensamiento de sombrero blanco es una disciplina y una dirección. Él pensador se esfuerza por ser más neutral y más objetivo al presentar la información. Te pueden pedir que te pongas el sombrero blanco o puedes pedirle a otro que lo haga. Se puede optar por usarlo o por quitárselo.

El blanco (ausencia de color) indica neutralidad.

RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO ROJO

El uso del sombrero rojo permite que el pensador diga: "Así me siento con respecto a este asunto".

El sombrero rojo legitimiza las emociones y los sentimientos como una parte importante del pensamiento.

El sombrero rojo hace visibles los sentimientos para que puedan convertirse en parte del mapa y también del sistema de valores que elige la ruta en el mapa.

El sombrero provee al pensador de un método conveniente para entrar y salir del modo emocional; así puede hacerlo de una manera que no resulta posible sin este truco o instrumento.

El sombrero rojo permite que el pensador explore los sentimientos de los demás cuando les solicita un puntó de vista de sombrero rojo.

Cuando un pensador está usando el sombrero rojo, *nunca* debería hacer el intento de justificar los sentimientos o de "basarlos en la lógica.

El sombrero rojo cubre dos amplios tipos de sentimiento. En primer lugar, las emociones comunes, que varían desde las fuertes, tales como miedo y disgusto, hasta las más sutiles como la sospecha. En segundo lugar, los juicios complejos, clasificables en tipos tales como presentimientos, intuiciones, sensaciones, preferencias, sentimientos estéticos y otros tipos no justificables de modo perceptible. Cuando una opinión consta en gran medida de este tipo de sentimientos también se lo puede encajar bajo el sombrero rojo.

RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO NEGRO

El pensar de sombrero negro se ocupa específicamente del juicio negativo. El pensador de sombrero negro señala lo que está mal, lo incorrecto y erróneo. El pensador de

sombrero negro señala que algo no se acomoda a la experiencia o al conocimiento aceptado. El pensador de sombrero negro señala por qué algo no va a funcionar. El pensador de sombrero negro señala los riesgos y peligros. El pensador de sombrero negro señala las imperfecciones de un diseño.

El pensamiento de sombrero negro *no* es argumentación y nunca se lo debería considerar tal. Es un intento objetivo de poner en el mapa los elementos negativos.

El pensamiento de sombrero negro puede señalar los errores en el proceso del pensamiento y en el método mismo.

El pensamiento de sombrero negro puede confrontar una idea con el pasado para verificar si encaja con lo ya sabido.

El pensamiento de sombrero negro puede proyectar una idea en el futuro para verificar qué podría fracasar o ir mal.

El pensamiento de sombrero negro puede hacer preguntas negativas.

El pensamiento de sombrero negro no debería utilizarse para encubrir complacencia negativa o sentimientos negativos, los que deberían utilizar el sombrero rojo.

El juicio positivo queda para el sombrero amarillo. De presentarse ideas nuevas, el sombrero amarillo siempre se debe usar antes que el negro.

RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO AMARILLO

El pensamiento de sombrero amarillo es positivo y constructivo. El color amarillo simboliza el brillo del sol, la luminosidad y el optimismo.

El pensamiento de sombrero amarillo se ocupa de la evaluación positiva del mismo modo que el pensamiento de sombrero negro se ocupa de la evaluación negativa.

El pensamiento de sombrero amarillo abarca un espectro positivo que va desde el aspecto lógico y práctico basta los sueños, visiones y esperanzas.

El pensamiento de sombrero amarillo indaga y explora en busca de valor y beneficio. Después procura encontrar respaldo lógico para este valor y beneficio. El pensamiento de sombrero amarillo trata de manifestar un optimismo bien fundado, pero no se limita a esto —a menos que se califique adecuadamente otros tipos de optimismo.

El pensamiento de sombrero amarillo es constructivo y generativo. De él surgen propuestas concretas y sugerencias. Se ocupa de la operabilidad y de hacer que las cosas ocurran. La eficacia es el objetivo del pensamiento constructivo de sombrero amarillo.

El pensamiento de sombrero amarillo puede ser especulativo y buscador de oportunidades. Permite, además, visiones y sueños.

El pensamiento de sombrero amarillo no se ocupa de la mera euforia positiva (sombrero rojo) ni tampoco, directamente, de la creación de ideas nuevas (sombrero verde).

RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO VERDE

El sombrero verde es para el pensamiento creativo. La persona que se lo pone va a usar el lenguaje del pensamiento creativo. Quienes se hallen a su alrededor, deben considerar el producto como un producto creativo. Idealmente, tanto el pensador como el oyente deberían usar sombreros verdes.

El color verde es símbolo de la fertilidad, el crecimiento y el valor de las semillas.

La búsqueda de alternativas es un aspecto fundamental del pensamiento de sombrero verde. Hace falta ir más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio.

Con la pausa creativa el pensador de sombrero verde se detiene en un punto dado para considerar la posibilidad de ideas alternativas en ese punto. No hacen falta razones para esta pausa.

En el pensamiento de sombrero verde el lenguaje del movimiento reemplaza al del juicio. El pensador procura avanzar desde una idea para alcanzar otra nueva.

La provocación es un elemento importante del pensamiento de sombrero verde y se simboliza con la palabra *op*. Se utiliza las provocaciones para salir de nuestras pautas habituales de pensamiento. Existen varias formas de plantear provocaciones incluyendo el método de la palabra al azar.

El pensamiento lateral es una serie de actitudes, lenguajes y técnicas (que incluyen movimiento, provocación y op) para saltar de pautas en un sistema auto-organizado de pautas asimétricas. Se utiliza para generar conceptos y percepciones.

RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO AZUL

El sombrero azul es el sombrero del control. El pensador del sombrero azul organiza el pensamiento mismo. Pensar con el sombrero azul es pensar acerca del pensamiento necesario para indagar el tema.

El pensador de sombrero azul es como el director de orquesta. Es quien propone q llama al uso de los otros sombreros.

El pensador de sombrero azul define los temas hacia los que debe dirigirse el pensamiento. El pensamiento de sombrero azul establece el foco. Define los problemas y elabora las preguntas. El pensamiento de sombrero azul determina las tareas de pensamiento que se van a desarrollar.

El pensamiento de sombrero azul es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones. Esto puede ocurrir de tanto en tanto durante el curso del pensamiento y también al final

El pensamiento de sombrero azul monitorea el pensamiento y asegura el respeto de las reglas de Juego. El pensamiento de sombrero azul detiene la discusión e insiste en el pensamiento cartográfico. El pensamiento de sombrero azul refuerza y aplica la disciplina.

Se puede usar el pensamiento de sombrero azul en interrupciones eventuales para pedir un sombrero. También puede utilizarse para establecer una secuencia gradual de operaciones de pensamiento que deben respetarse tal como una danza respeta la coreografía.

Aún cuando se asigne a una persona el rol especifico del pensamiento de sombrero azul, este rol está abierto a cualquiera que quiera proponer comentarios o sugerencias de sombrero azul.

EDWARD DE BONO

Publicaciones suyas mencionadas en este libro:

The Mechanism of Mind. (Penguin Books)

Po: Beyond Yes and No (Penguin Books)

Lateral Thinking for Management (Penguin Books)

Lateral Thinking (Penguin Books, Harper and Row, N^ Practical Thinking (Penguin Books)

Tactics: The Art and Science of Succœss (Little, Brown, N.Y.)

Conflicts: A Better Way to Resolve Them (Harrap, UK)