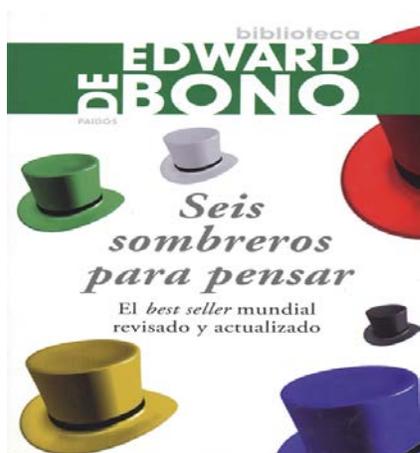


ARTÍCULO DE POSICIÓN: FUENTES Y ANÁLISIS



Seis sombreros para pensar
Six hats to think

Autor: Edward de Bono

Editorial: Paidós

Publicado: 01 de enero de 2008

ISBN: 9788449320811 **Publicado:** 2008

Disponible y tomado de:

<https://www.leadersummaries.com/descargar-resumen/seis-sombreros-para-pensar>

RESUMEN

Seis sombreros para pensar, representa una propuesta interesante y creativa para la gestión del pensamiento colectivo, lo cual, aplicado a reuniones o momentos concretos donde un grupo de personas discuten sobre un tema en particular; podría significar la clave del éxito.

El uso de los "seis sombreros" en contextos como el descrito, posibilita conducir efectivamente el análisis en una discusión grupal, tomar decisiones a partir de la construcción del pensamiento colectivo, al mismo tiempo que minimiza el efecto negativo y destructor del enfrentamiento y la discordancia de criterios.

El autor propone un método para el uso de los "sombreros", con el cual describe el orden, situación y su efecto. Rojo, azul, verde, amarillo, blanco y negro, son los colores de estos y cada uno representa una forma de pensar y expresar lo que el momento demanda, pero con proyección futura.

Palabras clave: seis sombreros, toma de decisiones, creatividad

ABSTRACT

Six hats to think, represents an interesting and creative proposal for the management of collective thinking, which, applied to meetings or specific moments where a group of people discuss a particular topic; it could mean the key to success.

The use of the "six hats" in contexts such as the one described, makes it possible to effectively conduct the analysis in a group discussion, make decisions based on the construction of collective thinking, while minimizing the negative and destructive effect of confrontation and discordance of criteria.

The author proposes a method for the use of "hats", with which he describes the order, situation and its effect. Red, blue, green, yellow, black and white, are the colors of these and each one represents a way of thinking and expressing what the moment demands, but with a future projection.

Key words: six hats, decision making, creativity

Sobre el autor:

Edward de Bono, es el experto en creatividad de mayor renombre mundial. Licenciado en Psicología y Fisiología por la Universidad de Oxford. Doctorado en Medicina por la Universidad de Cambridge. Ha escrito 68 libros que han sido traducidos a 37 idiomas. Ha ocupado cargos en las universidades de Oxford, Cambridge, London y Harvard. Sus métodos, ampliamente utilizados en todo el mundo, son obligatorios en los currículos escolares de muchos países.

Comentado por las especialistas:

DraC. Carmen Arocha Mariño^I, MsC. Yoanna Martínez Boloña^{II}.

- I. Doctora en Medicina. Especialista en Organización y Administración de Salud. Master en Salud Pública y Educación Médica. Diplomada en Dirección en Salud. Correo electrónico: carmen.arocha@infomed.sld.cu
 - II. Licenciada en Sociología. Master en Salud Pública Diplomada en Educación Médica y Equidad social. Correo electrónico: yoanna.mtez@infomed.sld.cu
Escuela Nacional de Salud Pública
-

Comentan:

El libro parte de la imposibilidad que tiene el cerebro humano de pensar simultáneamente sobre varios aspectos o "direcciones" y a partir de ahí introduce el pensamiento paralelo como una forma de organizar el individual y así darle paso a la organización del pensamiento colectivo, de modo que todas las personas miren en la misma dirección en un determinado momento.

Este comentario que parece tan sencillo traduce una solución ante la gran complejidad en la forma en que, en muchas ocasiones, las personas se conducen cuando tienen que compartir análisis y decisiones con otras y que solo se logra el enfrentamiento y la discordancia de criterios.

Para lograr esta solución el autor propone el método de los seis sombreros como un medio donde cada forma de pensar, que expresa un contraste de la realidad, se posiciona según lo que demanda el momento en que está, semejando la situación de los actores con el uso de varias máscaras para representar escenas diferentes en un mismo acto.

El modo en que lo hace lo convierte en una propuesta interesante de aplicación práctica, clara e inmediata para reuniones, especialmente útil para esas reuniones de "pensar".

Como el título del libro lo expresa, son seis sombreros, cada uno de un color diferente que representa una forma de pensar y expresar lo que el momento demanda, pero con proyección futura.

El sombrero blanco trata sobre la información. Se expresan hechos y cifras objetivas. La opinión es inaceptable con el sombrero blanco, por lo tanto, se considera un pensamiento neutro y objetivo.

En el caso del sombrero rojo es cuando se insta a expresar los sentimientos, emociones e intuiciones sin necesidad de explicarlos o justificarlos. Pretende hacer aflorar posibles emociones de fondo y hacerlas observables por todos.

El sombrero negro es una oportunidad de poner a relieve los miedos, la precaución, lo que está mal, lo que no encaja, lo que no va a funcionar. De esta manera nos impide hacer cosas ilegales, peligrosas, inútiles, contaminantes. Pretende evitar los errores.

El sombrero amarillo busca los beneficios de una sugerencia. Es el sombrero del optimismo, del cómo poner en práctica las ideas. Es el sombrero óptimo para la creación de propuestas y la valoración positiva de las mismas. El aspecto positivo del sombrero amarillo lo hace necesario para la creatividad.

El sombrero verde trata de la creatividad y de la energía. Es el adecuado para la búsqueda de nuevas ideas, opciones y alternativas. Con este sombrero intentamos modificar y mejorar las ideas sugeridas para poder avanzar.

Por último, el sombrero azul es como un director de orquesta, pues se encamina a tratar de dirigir el pensamiento para organizarlo y controlar el proceso. Se trata no tanto de conducir como de observar la conducta, de dar forma al caos, de mantener el orden y asegurar el cumplimiento del programa. Con el sombrero azul también se pretende atajar las discusiones y restablecer el foco.

Este método es fundamental para el trabajo en equipos porque potencializa el pensamiento individual con el colectivo mediante la racionalidad, encausando las emociones para que no interfieran con el análisis y permita la creatividad. Su autor, como experto en este campo aprovecha su experiencia para dictar determinadas reglas de cómo lograr que el pensamiento, lejos de llevar a la confrontación, se armonice e integre para lograr un producto superior.

Un aspecto interesante es que el autor va consiguiendo, con su exposición, que el lector, de una manera casi imperceptible, se percate de la necesidad de cambiarse los sombreros en diferentes momentos de la vida diaria, puede ser en una reunión, durante el proceso de toma de decisiones, ante el análisis de una cuestión que requiere de mejoramiento y tal vez, para afrontar un problema que debe ser resuelto de la mejor manera.

Por todas estas razones invitamos a los profesionales de la salud que constantemente en su quehacer tienen que tomar decisiones médicas, a los directivos que centran sus actividades decidiendo sobre recursos, y a todos los que de alguna manera tienen que establecer acuerdos con otras personas para continuar en un empeño, que lean este interesante libro

Transcripción de la reseña del libro:

Introducción

Cuando una persona se enfrenta a un proceso de toma de decisiones, su mente comienza a contemplar una serie de razones y emociones que le llevan a optar por una alternativa. Ese extraño proceso mental en que el individuo coteja las ventajas, los inconvenientes, los hechos, los sentimientos y otra serie de informaciones relevantes resulta muy difícil de explicar o de simular. En consecuencia, lo que se da de forma natural en el cerebro humano suele resultar extremadamente complejo cuando, por ejemplo, tratamos de aplicarlo a una decisión colectiva. No es de extrañar que en esos casos surja la confrontación, que cada participante ensaye tirar para su lado y que muchos no quieran o no sean capaces de asumir la perspectiva de otros.

Pues bien, el método de los seis sombreros no hace sino reproducir, de forma más sencilla, los procesos que tienen lugar en nuestra mente cuando tomamos decisiones, convirtiéndolos en algo sistemático y público. Para simplificar el pensamiento, este método propone que las cosas se atiendan una por una, y que todos los participantes

se concentren coordinadamente en la que está siendo estudiada. Así, no solo se facilita el cambio de actitud —para lo cual basta con pedir un cambio de sombrero—, sino que se organizan puntos de vista diferentes y se crea un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones.

Cada sombrero simboliza una forma de ver, una manera específica de pensar, que no se preocupa tanto por describir lo ya ocurrido, sino que intenta vislumbrar lo que está por venir. Al tratarse de una convención aceptada, que responde a ciertas reglas concretas, el uso de los sombreros permite expresar libremente aquello que la racionalidad lógica de occidente tiende a censurar y, al mismo tiempo, contribuye a limitar y a darle un mejor uso a ciertas formas de pensamiento que son propias de dicha racionalidad, pero que por lo general suelen conducir a discusiones y confrontaciones infructuosas. Cuando los pensadores han incorporado las reglas de este método y el uso de los sombreros se ha convertido en una especie de lenguaje común, el ejercicio de pensar logrará deparar resultados maravillosos e imprevistos.

Sombrero blanco

La ausencia de color sugiere neutralidad. En efecto, este sombrero tiene que ver con la información pura. Es como un ordenador: no tiene emociones y, cuando lo utilizamos, esperamos que nos arroje hechos y cifras, no que discuta con nosotros. El sombrero blanco informa sobre el mundo, es neutro, es objetivo. Con él, la atención se concentra exclusivamente en la información disponible, que abarca todos los hechos y cifras comprobables. La energía se concentra en buscar y plantear información, en tratar de obtener datos puros y en escindir las extrapolaciones o interpretaciones que muchas veces suelen enredarse entre ellos. Por eso, este es, quizás, el sombrero que más habilidad exige, pues separar los hechos objetivos de las derivaciones subjetivas que suelen llevar aparejadas es una disciplina de mucho rigor. No sería de extrañar, por ejemplo, que un político experimentara grandes dificultades en el momento de utilizar un sombrero de este tipo.

El pensamiento de sombrero blanco puede incluir datos subjetivos (como las opiniones o sentimientos de otra persona) siempre y cuando se planteen como tales: “Juan piensa que eso no se venderá”, “María odia trabajar en esa área”. Asimismo, puede incluir hechos creídos, pero, en tal caso, se debe dejar claro que son hechos de segunda clase: “una vez leí que...”, “creo tener razón al decir que...”. Permitir la referencia a hechos que no están comprobados no significa que el sombrero blanco abra el camino a especulaciones, rumores y habladurías, en la medida en que esos datos tienen una función limitada de hipótesis provisionales y únicamente podrán utilizarse como base para una decisión cuando hayan sido previamente corroborados.

Como la veracidad de la información aportada es algo difícil de comprobar, este sombrero —de naturaleza netamente práctica— permite que se plantee toda la información disponible, si bien exige que, en cada caso, se formule adecuadamente el grado de certeza o de incertidumbre que acompaña a cada hecho. No se trata entonces de expresar opiniones o deseos, sino de plantear todo lo que puede ser cierto y comprobable, dejando claro el nivel de certidumbre que envuelve cada hecho. El arte de este sombrero radica en saber moverse en ese espectro, manifestando correctamente la probabilidad de cada hecho. El pensador de sombrero blanco es objetivo: como el cartógrafo, se limita a trazar un mapa tan fidedigno como le sea posible. Por el momento, ignora el uso que tendrá esa información.

En este sentido, lo que acontece en este tipo de reuniones es similar a lo que sucede en las reuniones japonesas, a las que los participantes no llegan con una idea prefijada de lo que va a decidirse. El propósito de dichas reuniones es escuchar y ofrecer información que, al ser organizada sistemáticamente, tomará forma y logrará

convertirse en una idea. El pensamiento de sombrero blanco se inspira en ese modelo. Los hechos se encuentran en la base. En lugar de partir de conclusiones y pelear por ellas, los hechos son el punto de partida, que permitirán trazar el mapa y elegir la ruta.

Cuando se utiliza el sombrero blanco en una reunión, se corre el riesgo de desatar una avalancha de información, pues es posible desplegar una lista interminable de datos, hechos y cifras sobre casi cualquier asunto. Para evitar esto, es necesario hacer peticiones concretas de información, tal como hace un abogado cuando interroga a sus testigos, y de esta manera evitar que la pesquisa, por ser muy vaga, dé cabida a un raudal inabarcable de información.

Por lo general, el pensamiento de sombrero blanco suele utilizarse al inicio de la reunión, como telón de fondo para el ejercicio de pensar que viene, y, a lo largo de la reunión, vuelve a acudir a él para definir la información necesaria que hace falta. Es obvio que este sombrero excluye cosas esenciales, pero su propósito es muy concreto: proporcionar información, mera información.

Sombrero rojo

A la frialdad del sombrero blanco se le oponen el fuego, el calor y la pasión propios del sombrero rojo, que se centra en los aspectos no racionales del pensamiento. A través de él, se genera la oportunidad de expresar las emociones, los sentimientos y las intuiciones sin necesidad de explicarlos o justificarlos. Es así como el sombrero rojo legitima estos aspectos "irracionales" y los hace visibles para que enriquezcan el mapa de pensamiento y el sistema de valores que servirá para decidir la ruta en dicho mapa.

En las reuniones oficiales y los encuentros de negocios no se permite, por lo general, que las emociones entren de forma expresa en juego. Se asume que estas empañan el pensamiento y que el mejor pensador es quien logra asumir distancia y frialdad frente a los hechos. Pero, aunque se intente negarlas, las emociones siempre están latentes (disfrazadas de lógica, saboteando el debate, escondidas entre actitudes) y ejercen una influencia sustancial en cada decisión que se toma. Por eso, este sombrero permite plantearlas tal y como son. Al fin y al cabo, las emociones forman parte del método de pensamiento y de nada sirve esperar que desaparezcan o que no interfieran con el "pensamiento puro".

Adicionalmente, una vez que las emociones se han expresado, se abre la posibilidad de explorarlas e, incluso, modificarlas. Nuestro pensamiento tiene la capacidad potencial de alterar las emociones; puede ser suficiente, para ello, imaginarse un fondo emocional diferente, figurarse la forma en que cambiarían las cosas en él y dejar que esa imagen produzca sus efectos.

En el pensamiento de sombrero rojo tiene cabida una amplia gama de sentimientos de toda índole: entusiastas, neutros, dudosos, encontrados, de infelicidad... Todos ellos son válidos, en la medida en que sean auténticos. Cuando se le pide a un participante que se exprese con este lenguaje, esta persona puede, si es el caso, formular un sentimiento neutro, confuso, dudoso o indeciso, pero en ningún caso puede "pasar". La metáfora del sombrero rojo le ayudará a centrar su atención y a realizar un esfuerzo sincero por desentrañar las emociones que está sintiendo.

Por otra parte, jamás deben pedírsele justificaciones o argumentos para explicar sus sentimientos a un pensador que esté empleando este sombrero. De hacerlo, el sombrero perdería su eficacia, pues las personas solamente expresarían aquellos sentimientos que pudieran explicar y, por lo general, estos no son los que más importancia tienen. La utilidad del sombrero es reflejar, como en un espejo, las emociones con toda su complejidad.

Como los sentimientos son cambiantes, es conveniente utilizar el sombrero en distintos momentos de la reunión, pues es posible que lo que se haya dicho a lo largo de la sesión haya ejercido un impacto sobre las emociones de los presentes, haciendo que los temores se disipen o que, por el contrario, el optimismo y la alegría inicial se hayan perdido.

El pensamiento de sombrero rojo abarca también “sentimientos intelectuales”, del estilo de “siento que la idea tiene potencial”, así como aquellos juicios complejos que ocurren en la mente pero que no se pueden explicar, las llamadas intuiciones o corazonadas. Si bien es cierto que este tipo de inclinaciones o sentimientos no son infalibles y, muchas veces, llevan a error, suelen tener un sustento real en la experiencia y, por lo tanto, resulta útil tenerlos en cuenta, asumiendo su naturaleza incierta. El sombrero rojo, entonces, legitima las intuiciones como unas consejeras importantes, no para que las decisiones se basen en ellas, pero sí para tenerlas en cuenta como un elemento más del mapa de pensamiento.

Sombrero negro

El sombrero de la oscuridad, la prevención y la cautela es, quizás, el que más utilizamos en la vida cotidiana, el más arraigado en la tradición occidental y el más importante en el pensamiento, porque nos ayuda a ser precavidos, nos aleja de los peligros y nos permite, en última instancia, sobrevivir. Si algo no encaja en nosotros, porque no se ajusta a nuestros recursos, a nuestros valores, a nuestra política o a nuestras características personales, el sombrero negro es el espacio para señalarlo. Y tal vez por eso mismo suele ser muy fácil de usar, pues termina siendo una vía para expresar algo que ocurre de modo natural en nuestros cerebros: la tendencia a sentirnos incómodos ante la “inadecuación” y a evitar las cosas que no encajan en nosotros.

Este es el sombrero de la precaución: el que nos aleja de lo ilegal, de lo inútil, de lo peligroso, de lo contaminante y de todas acciones cuyos efectos puedan causarnos un perjuicio. Es el sombrero de la cautela: aquel que nos ayuda a ser precavidos, a evitar peligros y dificultades. Es el sombrero de la prevención: nos protege de malgastar inútilmente el dinero, el tiempo y la energía.

A diferencia de lo que sucede con el sombrero rojo, el negro exige razones que se sostengan por sí mismas. Su carácter es netamente lógico. No basta con sentir que algo no encaja para expresarlo con este sombrero, es necesario justificar el fallo, poner de manifiesto el riesgo, explicitar las razones del escepticismo. Porque, a diferencia de lo que sucede con el pensamiento académico, el del sombrero negro busca incidir en el mundo real, anticipándose a las consecuencias reales de un determinado curso de acción. Y ese análisis debe basarse en peligros reales y no en un pesimismo irreflexivo.

Por su potencialidad para anticipar el futuro y por su operatividad práctica, el sombrero negro resulta de gran utilidad al valorar y planificar una idea: por un lado, ayuda a decidir si se debe seguir adelante con ella o abandonarla; por otro, señala los puntos débiles de la idea y permite diseñar estrategias para corregirlos.

En las reuniones que se realizan con el método de los seis sombreros debe haber un facilitador que se encargue de mantener la disciplina del sombrero, haciendo que se cumplan las reglas y evitando que se caiga en la discusión. En algunos momentos, esa persona puede proponer el uso del sombrero negro para reflexionar sobre el propio proceso de pensamiento que está teniendo lugar. Así, y siempre que se realice de forma ordenada, la visión de este sombrero puede encauzar una reunión, al permitir que los participantes corrijan a otros en sus errores, diciéndoles, por ejemplo, que los comentarios que están realizando pueden desencadenar una crisis institucional.

Aunque el empleo del sombrero negro es indispensable, siempre se corre el riesgo de que se abuse de él. Con el modelo imperante de pensamiento en el que hemos crecido, resulta mucho más común ser crítico que constructivo: no solo es más común, también es más sencillo, al igual que es fácil criticar un soneto, pero muy difícil escribirlo. Por eso, y sabiendo que hay personas que basan su propia imagen en su disposición a criticar, no es de extrañar que cuando una idea es excelente en un 95%, todos los comentarios recaigan sobre el 5% restante. El sombrero negro no es una invitación a darle rienda suelta al ímpetu de la crítica y a lo negativo, sino una invitación a pensar en las posibles faltas o inconvenientes. A través de él, se legitima el valor de la cautela.

Sombrero amarillo

Piense en el sol, en sus rayos y en su luz. El sombrero amarillo son esos destellos de esperanza que emanan de mirar las cosas con optimismo. Con él, el pensador escudriña los posibles beneficios de una idea e intenta ver las ventajas de ponerla en práctica. Es un sombrero de pensamiento constructivo, con el cual se plantean propuestas para propiciar cambios positivos: solucionar un problema, introducir una mejora o aprovechar una oportunidad. Este sombrero se relaciona con la eficacia, con hacer que las cosas sucedan.

Es la contracara del sombrero negro, pero es mucho más difícil de utilizar que aquel, porque, si bien nuestro cerebro tiene incorporado un mecanismo de defensa que nos lleva a evitar los peligros, no existe un sistema equivalente que nos haga sensibles hacia el valor de las cosas y las ideas. Y tal como sucede con el sombrero negro, en este caso tiene que existir alguna razón lógica para valorar las cosas. Si se tratara de una simple especulación fantasiosa, estaríamos en el territorio del sombrero rojo, bajo la forma de sentimientos, corazonadas o intuiciones. El pensamiento del sombrero amarillo debe ir más allá y estar fundado en un esfuerzo consciente por encontrar una base lógica que apoye y refuerce el optimismo planteado, sin que eso signifique que cada punto requiera una justificación completa y exhaustiva.

En ocasiones, este sombrero depara grandes sorpresas. Algo que parecía inútil puede adquirir un gran valor cuando nos esforzamos en buscárselo. En la vida cotidiana, la gente suele verse obligada a resolver problemas, pero rara vez se ve forzada a buscar oportunidades. Este sombrero proporciona esa oportunidad, pues el pensamiento que promueve se compone de una mezcla de curiosidad, placer, avaricia y deseo de "hacer que las cosas ocurran". Todo eso se traduce en una actitud: en la disposición a avanzar con esperanza positiva respecto de una situación. En última instancia, ser positivo no es más que una elección.

Al someter una idea a esta vía de pensamiento, se debe comenzar con la suposición del mejor escenario posible, de manera que se pueda valorar el máximo beneficio de tal idea. Si dichos beneficios son atractivos, hay que estimar las probabilidades de que ese escenario se dé, pero si en ese plano ideal los beneficios no parecen interesantes, lo mejor es descartar inmediatamente la propuesta. El pensador de sombrero amarillo actúa de forma semejante a un vendedor, que logra grandes ventas cuando plantea una visión maravillosa que el cliente (en este caso él mismo) puede compartir.

Por lo general, las personas ven el lado positivo de las ideas cuando sienten que se pueden beneficiar de ellas. El interés personal suele ser el motor fundamental del pensamiento positivo. Pero el sombrero amarillo no requiere tal motivación. De hecho, es anterior a ella. El pensador que decide utilizarlo asume una mirada positiva y optimista, aun antes de encontrar algún beneficio posible en aquello sobre lo que está pensando.

Los emprendedores saben bien que hay aspectos muy positivos que no resultan obvios a primera vista. Ven valor donde todos ven miseria. Y esto no significa que el sombrero amarillo sea un asunto de grandes expertos o patrimonio exclusivo de los mayores innovadores. Las propuestas que surjan desde aquí no tienen que ser excepcionales ni tremendamente ingeniosas. Muchas veces basta con pensar en métodos que hayan funcionado en otros campos, o con abordar modos rutinarios de tratar esos temas. Si el sombrero amarillo dirige plenamente el pensamiento hacia la búsqueda de propuestas, estas nunca serán difíciles de hallar.

Hay personas ingenuas que llevan su optimismo hasta la insensatez y hacen, por ejemplo, que su vida gire en torno a la remota expectativa de ganar una lotería. Pero eso no significa que el optimismo tenga un límite preciso. Por el contrario, la historia está llena de visiones y sueños poco prácticos que terminaron haciéndose realidad. Más que ponerle límites a la imaginación, la mejor forma de evitar el optimismo insensato consiste en preguntarse cuál es la acción que sigue al optimismo y abandonar la fantasía cuando dicha acción no sea otra que esperar pasivamente un milagro.

Sombrero verde

Es la vegetación, el crecimiento, la energía. Se trata del sombrero de la creatividad. Incluso quienes nunca han sido creativos, empiezan a serlo cuando se concentran en los propósitos de este sombrero. Con frecuencia, las personas más creativas son aquellas que, por estar motivadas, le dedican más tiempo a tratar de serlo. Pero el pensamiento creativo se puede desarrollar de forma deliberada y, aunque el sombrero verde en sí mismo no vuelve a las personas más creativas, sí les ofrece una suerte de motivación artificial, al proporcionarles el tiempo y la concentración necesarios para poder serlo. Así, bajo el influjo de este sombrero, la creatividad deja de ser un monopolio de la "persona de las ideas" y se convierte en patrimonio de todos.

El sombrero verde permite plantear "posibilidades" en cuya ausencia es imposible progresar. Esas posibilidades implican huir de las viejas ideas para encontrar otras mejores; implican, por tanto, estar abiertos al cambio con el fin de hacer mejor las cosas. Porque, a diferencia de lo que sucede en las matemáticas, las situaciones de la vida tienen muchas soluciones posibles, y algunas son mejores que otras, pues resultan menos costosas, más fiables, más realizables...

Muchas personas tienen una tendencia a contentarse con las primeras soluciones que se les presentan y, en ese momento, dejan de pensar en el tema y no siguen buscando alternativas. No obstante, salvo que el tiempo apremie y haya que decidir de urgencia, no hay ninguna razón válida para suponer que la primera solución encontrada sea la mejor. El sombrero verde es una invitación a explorar continuamente alternativas, incluso cuando las cosas parecen funcionar bien. Eso supone una actitud creativa permanente, que permite anticiparse a las dificultades, deteniéndose a pensar alternativas aunque no haya una razón aparente para ello. A fin de cuentas, una pauta creativa en el momento indicado puede ahorrarnos el desgaste de corregir errores y resolver problemas que se habrían podido evitar.

La creatividad implica un lenguaje distinto del que predomina en muchos de los otros territorios de nuestro pensamiento, pues en ella el juicio cede ante el movimiento. En lugar de juzgar si las cosas encajan o no, el pensador creativo se mueve con una idea o desde una idea. Así, es posible que esa idea le sirva de trampolín para pasar a otras o que, como una semilla, vaya germinando hasta adquirir una forma concreta y práctica. Un planteamiento típico de sombrero verde tendría una forma de este estilo: "Supongamos que hiciésemos hamburguesas cuadradas. ¿Qué movimiento podríamos sacar de esa idea?"

El movimiento no es ausencia de juicio; es más bien un lenguaje activo, en el que las ideas son valoradas por su capacidad de llevarnos a nuevos lugares, por su potencial para hacernos avanzar. En el ejercicio de este sombrero podría ser valioso plantear ideas deliberadamente ilógicas y provocativas, que puedan servir de estímulo para activar la creatividad. La excusa del sombrero permite ser provocativo sin necesidad de justificar cada argumento. Y es que las seguridades y las ansias de tener razón son inhibitoras de la creatividad, que crece mejor donde hay exploración, provocación y riesgo.

Cuando se presenta un descubrimiento científico suele argumentarse que el producto final fue el resultado de un proceso sistemático, lógico y muy bien ordenado. Pero esto no siempre es cierto y, muchas veces, no es más que un disfraz a posteriori para embellecer el producto final. Con mucha frecuencia, el estímulo que da origen a la nueva idea proviene de un error o un accidente. El descubrimiento de los antibióticos, por ejemplo, se debe a la contaminación accidental de un cultivo con el hongo *Penicillium*. Y se dice que Colón osó atravesar el Atlántico movido por un error de cálculo. Para que surja el movimiento es necesaria la provocación.

En ocasiones es la naturaleza la que se encarga de proporcionar ese tipo de provocaciones, pero resulta un poco ingenuo dejarle a ella todo el trabajo. Con el sombrero verde podemos intentar producirlas de forma deliberada, cobijados por una suerte de inmunidad que impide que se desechen directamente con argumentos lógicos y que obliga a contemplarlas, por absurdas que pueda parecer. Con el modelo tradicional de pensamiento lógico, debe existir una razón para decir algo antes de hacerlo. Con una provocación del estilo "los ejecutivos deberían autoascenderse", esa razón no tiene que llegar sino después de haberlo dicho; en caso de encontrarla, es posible que hayamos dado con una nueva y excelente idea.

Para fomentar ese tipo de provocaciones, que nos obligan a salir de los modelos habituales de percepción, hay diferentes estrategias. Una de ellas es la inversión, que consiste en explicar la forma en que sucede normalmente un hecho y, después, proceder a darle la vuelta: "Los compradores pagan por los artículos que llevan. Invirtamos eso y que sea la tienda quien pague a sus clientes". Otra es la de usar una palabra aleatoria, seleccionada al azar, para pensar ideas nuevas relacionadas con algún tema. Por ejemplo, si se quiere promocionar una televisión, y se llega por azar a la palabra queso, se podría proponer una televisión con huecos, o una que tenga ventanas en las que se pueda ir viendo lo que están transmitiendo otros canales.

Sombrero azul

Este es el sombrero del control, que permite organizar el pensamiento. En este sentido, constituye una suerte de pensamiento sobre el pensamiento. En el método de los seis sombreros, el uso del sombrero azul tiene una función esencial, pues a través de él se definen los propósitos y las pautas del ejercicio, al tiempo que se vela por su buen desarrollo. Por tal razón, quien coordina la reunión tiene una función automática de sombrero azul, en la medida en que le corresponde mantener el orden y garantizar que se respete el programa. Pero el hecho de que se cuente con una especie de director de orquesta, a quien se le puede asignar el rol exclusivo del sombrero azul, no es obstáculo para que los demás participantes puedan utilizar este sombrero y expresen así sus comentarios sobre el proceso de pensamiento que está teniendo lugar.

Observado desde una perspectiva más amplia, el pensamiento de sombrero azul representa la capacidad de enfocar, cualidad que diferencia al buen pensador del mediocre. La forma más sencilla de centrar el pensamiento consiste en formular una pregunta; saber hacerlo es, según muchos, la parte más importante del pensamiento.

Por desgracia, resulta mucho más fácil plantear preguntas a posteriori, cuando ya se ha obtenido una respuesta.

Junto con las preguntas de tanteo, que son exploratorias, y las de disparo, que se utilizan para comprobar algo y cuya respuesta es un sí o un no rotundos, existen también los problemas, otro tipo especial de pregunta: saber definirlos es fundamental. Si un problema está mal formulado, su solución puede volverse irrelevante o innecesariamente incómoda. Por esto, el pensador de sombrero azul debe esforzarse mucho en definir muy claramente las problemáticas, y de ahí que resulte natural escucharle decir frases como esta: "En realidad el frío no es el problema. El problema es la percepción del frío. ¿Cómo podemos cambiar esto?".

Por otra parte, cuando se piensa con el sombrero azul se intenta dar una visión general de lo que ha ocurrido y de lo que se ha logrado, con el fin de imponer orden en el aparente caos. Por ello, las recapitulaciones y los resúmenes de lo que se haya planteado forman parte de este tipo de pensamiento.

Adicionalmente, el pensamiento de sombrero azul permite diseñar el software para pensar sobre un tema determinado. En la medida en que las características y exigencias circunstanciales varían en cada caso, ese programa deberá ser diferente según la situación; puesto que, así como no es lo mismo planificar la construcción de un barco que hacer los planos de un edificio, un programa de negociación no será igual que uno de toma de decisiones.

El programa o software que se diseñe puede ser de diferentes estilos, más o menos formales. En un extremo, se ubican los programas más rígidos, compuestos de una secuencia de pasos que se asemejan a un ballet formal, en el que cada movimiento está preestablecido por la coreografía. En el extremo opuesto se ubican los programas más flexibles, que son como un baile de estilo libre, en que el ritmo y el desarrollo de las circunstancias van dando la pauta para los siguientes movimientos.

Bajo la potestad que le confiere el sombrero azul, el facilitador de la reunión será el único habilitado para autorizar un cambio de sombrero, y al hacerlo puede solicitar dos usos diferentes. El primero es un uso individual, a través del cual le solicita a una persona en particular que exprese su visión con un determinado sombrero; sirve, por ejemplo, para pedirle a alguien muy negativo que exprese sus emociones o que proponga salidas. El segundo es un uso en secuencia, mediante el cual se genera un espacio de tiempo para que todos se pongan un determinado sombrero y expresen libremente sus pensamientos; después se pasa a otro sombrero y se repite de manera secuencial el ejercicio. La participación en estos espacios es voluntaria, salvo en el caso del sombrero rojo, en el que se espera que nadie se guarde nada.

El tiempo que se disponga para el uso de cada sombrero debe ser lo más breve posible. Por lo general, basta con asignar un minuto para cada persona por cada sombrero que se use, salvo en el caso del rojo, cuyo empleo suele ser más corto, en la medida en que lo que se expresa con él no requiere explicaciones ni comentarios. Ahora bien, la secuencia en la que se alternan los sombreros puede ser evolutiva o preestablecida: la primera se va fijando sobre la marcha, la segunda se planifica desde antes de comenzar la sesión, mediante un sombrero azul inicial. Así, aunque no hay un camino, existen algunas recomendaciones útiles para programar una reunión de pensamiento con el método de los seis sombreros.

Por regla general, conviene fijar un sombrero azul al inicio y otro al final de la discusión, como si fueran dos sujetalibros. Esa etapa inicial de sombrero azul permite fijar el recorrido entre todos los participantes. Si el tema provoca sentimientos intensos y despierta emociones fuertes, sería conveniente seguir con uno rojo para sacarlas a la luz. Tras esto, se podría pasar a uno blanco, que permita poner de

manifiesto toda la información relevante de la que se dispone. A continuación, se puede aplicar el amarillo, para que los participantes planteen sugerencias y proposiciones, y este puede ir intercalado con el azul, para la formulación de preguntas centrales y el señalamiento de zonas problemáticas en las que se hacen necesarios nuevos conceptos. A continuación, el sombrero verde puede contribuir a llenar esos vacíos, generando algunos conceptos novedosos.

Una nueva fase de sombrero azul serviría para organizar los conceptos que hayan surgido en una lista más formal para clasificarlos según algún criterio. Tras esto, podría tener lugar una etapa de pensamiento constructivo, en la cual se alternen los sombreros blanco, amarillo y verde, con el fin de desarrollar cada propuesta y de ir dándoles a todas una valoración positiva. Llega el turno del sombrero negro, que serviría como chequeo. Con él se podría estudiar cuáles de las alternativas son imposibles o inservibles, y definir las debilidades de las demás. A continuación, nuevas rondas de sombreros amarillo y verde contribuirían a superar esas dificultades, corrigiendo errores, eliminando debilidades y solucionando problemas. El sombrero negro se puede usar de nuevo, para afinar aún más los riesgos y peligros que subsistan.

Nuevamente, convendría desarrollar una ronda de sombrero azul, en la que se organice todo lo que se ha conseguido y se proponga una estrategia para elegir el camino a seguir. Aquí resultaría muy adecuado también un sombrero rojo, que permita a los pensadores expresar sus sentimientos sobre las opciones disponibles. Finalmente, una mezcla de sombreros amarillo y negro puede llevar a seleccionar la alternativa final que mejor se adapte a las necesidades, y un último sombrero azul ayudaría a pensar la forma de ponerla en práctica, a realizar el resumen final de la reunión y a preparar el respectivo informe.

Aunque todo esto suena muy complejo, en la práctica, y con la debida orientación de una persona que actúe como coordinador de la sesión, el proceso se sucede de forma natural y fluye como un coche en movimiento, cuyo conductor va cambiando continuamente de marcha.

Conclusión

El actor que sube al escenario se enfrenta al reto de tener que representar muchas facetas, actitudes y semblantes, sin dejar de personificar a un único personaje. Ese actor no cambia, aunque sus máscaras de la comedia y de la tragedia se encuentren separadas. Ante eso, el éxito de su interpretación y su propia satisfacción como actor derivarán del hecho de que pueda representar cada papel en función de la máscara que lleva, pasando sin tropiezos de la cólera al júbilo o de la angustia al deleite. Algo semejante sucede con el pensamiento: al ser sus máscaras diversas, el buen pensador es aquel que, cuando se pone una de ellas, logra sintonizar plenamente con el propósito que esta le impone.

Por la forma como está diseñado nuestro cerebro, nos resulta imposible experimentar sensibilización en diferentes direcciones de forma simultánea. El método de los seis sombreros parte de esa constatación y ofrece una novedosa alternativa para maximizar nuestra capacidad de pensamiento. Cada sombrero simboliza un modo de pensar, y todos ellos, al igual que las máscaras del actor, le exigen al pensador realizar un esfuerzo consciente por pensar de una determinada manera. Y así como el actor no puede interpretar dos máscaras de forma simultánea, cada sombrero requiere atención y concentración exclusivas. En lugar de exigirles a nuestros cerebros que en un mismo momento recojan información, canalicen los sentimientos, propongan nuevas ideas, eviten cualquier perjuicio y hasta logren beneficios, este método nos sugiere tirar las

pelotas una por una para lograr un efecto global semejante al de una impresora a color, que logra trazar una imagen compleja imprimiendo cada tono por separado.

Los sombreros, esos objetos que una persona puede quitarse o ponerse fácilmente y de forma visible, simbolizan diferentes formas de mirar la realidad. Cada uno de ellos representa un tipo de visión diferenciada y, aunque tendamos a encasillar a algunas personas con esa forma de pensar, lo cierto es que todos los sombreros están disponibles para todas las personas, siempre y cuando se esfuercen por mirar en esa dirección. El modelo de los sombreros, entonces, no pretende impactar en las motivaciones profundas que cada individuo tiene para la acción, ni intenta modificar las personalidades, sino que se limita a proponer comportamientos. En esta medida, sus resultados son mucho más aceptables y eficaces que los de aquellos métodos analíticos que se sustentan en la promesa de transformar al individuo.

El método de los seis sombreros se erige como una alternativa muy valiosa para suplir las carencias del pensamiento occidental, que, al sentar sus bases sobre la discusión y el análisis, ha dejado fuera muchas "máscaras" del pensamiento humano. Desde sus orígenes en la antigua Grecia, el pensamiento occidental se ha centrado en la discusión y en la crítica y se ha esforzado por comprender "lo que es". Sócrates, por ejemplo, consideraba que su papel en el mundo radicaba en señalar lo que estaba mal. Platón se preguntaba por la realidad y aducía que nosotros apenas si alcanzamos a ver sus "sombras". Un pensamiento así puede ser muy bueno, pero es insuficiente. Y mucho más en un mundo cambiante, donde las conclusiones de un momento pueden resultar obsoletas pocas horas después. El método de los seis sombreros enriquece ese pensamiento analítico al complementarlo con otras visiones y al promover un esfuerzo consciente por ir más allá de "lo que es" y pensar también en "lo que puede ser".

En contraste con el pensamiento argumentativo y de confrontación, este es un modelo de pensamiento grupal en el que todas las personas ensayan mirar en la misma dirección, que van alternando de forma coordinada. Porque no es lo mismo que un grupo de personas trate de ponerse de acuerdo sobre cómo es una casa cuando cada uno la mira desde una perspectiva diferente, a que intenten recrearla después de haberla mirado juntos desde ángulos diversos. Este segundo camino permite maximizar y coordinar la inteligencia, la experiencia y los conocimientos de todos.

Las personas no adoptan la discusión porque sea su método favorito, muchas veces lo hacen porque no conocen otra forma. He aquí una: sombreros de colores que hacen del pensar un juego con unas normas definidas, en lugar de un intercambio de agravios y condenas; sombreros de colores que permiten organizar puntos de vista diferentes y crear un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones; sombreros de colores que representan direcciones para observar, pero no para mirar lo ya ocurrido, sino aquello que está por venir.

Recibido: 1 de abril de 2019

Aprobado: 12 de abril de 2019

DrC Carmen Arocha Mariño. Escuela Nacional de Salud Pública. Cuba

Correo Electrónico: carmen.arocha@infomed.sld.cu