

Los Seis Sombreros para pensar

- ¿Cómo se concede tiempo a usted mismo para el pensamiento creativo?
- ¿Cómo le pide a alguien que realice un esfuerzo creativo?
- ¿Cómo consigue que alguien deje de ser persistentemente negativo?
- ¿Cómo estimula a las personas para que adviertan los beneficios de una idea?
- ¿Cómo expresa su intuición en una reunión seria?

El método de los Seis Sombreros es extremadamente simple, pero esa simplicidad resulta poderosa.

En una ocasión asistí en Tokio a un desayuno de trabajo. La reunión tenía como objetivo el lanzamiento de la traducción japonesa del libro *Seis sombreros para pensar*. * Estaban presentes los altos ejecutivos de algunas de las empresas japonesas más conocidas, incluyendo al señor Hisashi Shinto, director ejecutivo de NTT (Nippon Telephone and Telegraph). El señor Shinto había

* Little, Brown, Nueva York, 1986 y también ICCT, Nueva York y Penguin Books, Londres.

sido elegido el hombre de negocios japonés del año, por la hazaña que había llevado a cabo al privatizar la gigantesca empresa. En ese momento la NTT contaba con trescientos cincuenta mil empleados y sus acciones valían más que las de las cinco mayores corporaciones norteamericanas juntas. Al señor Shinto le gustó la idea de los seis sombreros y pidió a sus ejecutivos que leyeran el libro. Volví a coincidir con él seis meses después y me comenté que el método había tenido un poderoso efecto sobre sus ejecutivos, que ahora eran más creativos y más constructivos. Me pidió que ofreciese una charla para su equipo personal y también para los altos ejecutivos de la NTT.

En 1990, la IBM utilizaba el método de los seis sombreros como parte fundamental del entrenamiento de sus 40.000 gerentes en todo el mundo. También lo utilizaban Du Pont, Prudential y otras muchas empresas importantes. Lo usan porque es práctico y surte efecto.

Mi libro *Seis sombreros para pensar* describe detalladamente el método; además, en Estados Unidos es posible aprenderlo y practicarlo.

Para presentarlo aquí, sólo daré una reseña general.

Sombrero blanco

Piense en el papel en blanco, neutro y transmisor de información.

El sombrero blanco tiene que ver con los datos y la información.

- ¿Qué información tenemos aquí?
- ¿Qué información falta?
- ¿Que información nos gustaría que hubiera?
- ¿Cómo la obtendremos?

Cuando en una reunión se pide a todos los presentes que se pongan el sombrero blanco para pensar, se les pide que dejen de lado las propuestas y los razonamientos y que se concentren direc-

tamente en la información. Por el momento, todos los participantes de la reunión averiguan de qué información se dispone, cuál se necesita y cómo se podría obtener.

Sombrero rojo

Piense en el color rojo, en el fuego y en el calor.

El sombrero rojo se relaciona con los sentimientos, la intuición, los presentimientos y las emociones.

Se supone que en una reunión sería nadie expondrá sus emociones, pero sin embargo casi todas las personas lo hacen, disfrazándolas de razonamientos lógicos.

El sombrero rojo otorga permiso para expresar los sentimientos y las intuiciones sin disculparse, sin explicaciones y sin necesidad de justificación.

... Poniéndome el sombrero rojo, ésta es la impresión que tengo del proyecto.

... Tengo una corazonada: no va a funcionar.

... No me gusta la forma como se están haciendo las cosas.

... Mi intuición me dice que los precios caerán pronto.

Como el sombrero rojo "indica" los sentimientos como tales, éstos pueden incorporarse a la discusión sin disimularlos. La intuición puede ser un juicio complejo, basado en años de experiencia en el campo, y a veces resulta muy valiosa, aunque las razones que se esconden detrás de ella no pueden formularse conscientemente. También hay que decir que no siempre la intuición es correcta, sino que a veces puede resultar equivocada. A veces conviene expresar abiertamente los sentimientos.

Sombrero negro

Piense en un juez severo, vestido de negro, que sanciona con dureza a los que actúan mal.

El sombrero negro es el sombrero de la "cautela".

Evita que cometamos errores, hagamos tonterías y realicemos actos que podrían ser ilegales.

El sombrero negro es para el juicio crítico.

Indica por qué no se puede hacer algo.

El sombrero negro señala por qué algo no será provechoso.

... Las reglamentaciones no nos permiten hacerlo.

... No tenemos suficiente producción para aceptar ese pedido.

... La última vez que subimos los precios las ventas cayeron.

... El no tiene experiencia en gestión de importación.

Los errores pueden ser desastrosos. Nadie quiere cometerlos ni hacer tonterías. Por lo tanto, el sombrero negro es valioso. Es el sombrero más usado y posiblemente el más útil.

Al mismo tiempo resulta muy fácil usar demasiado el sombrero negro. Algunas personas piensan que basta con ser cauto y negativo, y que si se evitan todos los errores todo funcionará bien. Pero es fácil matar la creatividad con una negatividad temprana. El vino es agradable, pero el consumo excesivo de alcohol puede convertirnos en alcohólicos. Lo mismo sucede con el sombrero negro. Es muy valioso, pero usarlo demasiado puede acarrear problemas.

Sombrero amarillo

Piense en la luz del sol.

El sombrero amarillo es para el optimismo y para una visión lógica y positiva de los hechos.

Busca la factibilidad y una manera de actuar.

El sombrero amarillo persigue los beneficios, pero éstos deben tener una base lógica.

... Esto podría funcionar si trasladáramos la planta de producción más cerca de los clientes.

... El beneficio surgiría de la repetición de las compras.

... El alto costo de la energía haría que todos vigilaran más al gastarla.

El sombrero negro es mucho más natural que el sombrero amarillo, porque para sobrevivir tenemos que evitar los errores y el peligro. Muchas veces el sombrero de pensar amarillo exige un esfuerzo deliberado. Los beneficios no siempre son inmediatamente obvios y podríamos tener que buscarlos. Toda idea creativa merece cierta atención del sombrero amarillo.

Sombrero verde

Piense en la vegetación y en el crecimiento abundante.

El sombrero verde es para el pensamiento creativo.

Para las ideas nuevas.

El sombrero verde sirve para las alternativas adicionales.

Para plantear posibilidades e hipótesis.

El sombrero verde abarca la "provocación" y el "movimiento" (que se describen más adelante).

El sombrero verde requiere esfuerzo creativo.

... Aquí necesitamos algunas ideas nuevas.

... ¿Hay alternativas adicionales?

... ¿Podríamos hacerlo de una manera diferente?

... ¿Podría haber otra explicación?

El sombrero verde nos permite pedir directamente un esfuerzo creativo. Pone el tiempo y el espacio a disposición del pensamiento

creativo. Aunque no surja ninguna idea creativa, el sombrero verde pide el esfuerzo creador.

Sombrero azul

Piense en el cielo y en una visión panorámica.

El sombrero azul es para el control de los procesos. Piensa que se está usando el pensamiento.

El sombrero azul prepara la agenda para pensar.

Indica el próximo paso en el razonamiento.

El sombrero azul puede pedir otros sombreros.

Exige resúmenes, conclusiones y decisiones.

El sombrero azul puede comentar el pensamiento que se está usando.

... Hemos empleado demasiado tiempo buscando a alguien a quien echar las culpas.

... ¿Podríamos elaborar un resumen de sus opiniones?

... Pienso que debemos examinar las prioridades.

... Sugiero que probemos un poco de pensamiento de sombrero verde, para conseguir algunas ideas nuevas.

Por lo general, el director o el organizador de la reunión usa el sombrero azul, pero los otros participantes pueden presentar sugerencias. El sombrero azul sirve para organizar y controlar el proceso de pensamiento para que se torne más productivo. El sombrero azul se emplea para pensar sobre el pensamiento.

En vez de discutir

La tradición occidental de la argumentación indica que debemos avanzar mediante la toma de posiciones y la argumentación. "A" tiene un punto de vista y "B" no lo comparte. Se supone que la discusión que se entabla servirá para el análisis adecuado del

tema. Pero con demasiada frecuencia los protagonistas se cierran en sus respectivas posiciones y se interesan más por ganar la discusión que por analizar el tema.

El método de los Seis Sombreros nos permite apartarnos de la discusión con el propósito de obtener un análisis más provechoso. "A" y "B" pueden ponerse el sombrero negro al mismo tiempo para descubrir los peligros. "A" y "B" pueden ponerse el sombrero amarillo para investigar los beneficios. "A" y "B" pueden ponerse el sombrero verde para plantear nuevas posibilidades. En vez de enfrentamiento hay análisis conjunto, cooperación. Por esta razón, el método fue adoptado entusiastamente por aquellos que presiden reuniones. Por fin existe una manera de liberarse del tradicional sistema de la discusión.

El yo y la realización

Cuando se trata de pensar, el yo y la actuación personal suelen estar estrechamente vinculados. Si a alguien no le gusta una idea, no se esforzará en absoluto por considerar sus aspectos favorables. Y lo mismo sucede en el caso contrario. El método de los sombreros separa al yo de la actitud personal. El pensador es desafiado a usar los diferentes sombreros y experimenta realmente una sensación de libertad porque ya no tiene que limitarse a adoptar una sola posición.

Ahora, si a una persona no le gusta una idea pero se pone el sombrero amarillo, tratará de encontrar aspectos favorables. Y si alguien está entusiasmado, se le pedirá que se ponga el sombrero negro y examine las posibles dificultades. Frecuentemente, al usar los distintos sombreros, al pensador se le ocurren ideas que modifican su opinión sobre el asunto en cuestión.

La persistente negatividad

Algunas personas son cautas por naturaleza y constantemente experimentan la sensación de que deben hablar de los posibles peligros. En una conversación normal no hay manera de detener a una persona que es persistentemente negativa. Con el sistema de los sombreros, en cambio, se brindan muchas oportunidades para ser negativo en el momento adecuado (con el sombrero negro), pero en otros momentos la negatividad está fuera de lugar. De este modo se reduce la natural preponderancia del sombrero negro.

Si una persona se muestra negativa, alguien le comenta: "Esto es un buen pensamiento de sombrero negro; sigamos pensando". Pero después de un rato, otro dice: "Ya tenemos bastante pensamiento de sombrero negro; ¿probamos ahora un poco con el sombrero verde?". Entonces el que tiene puesto el sombrero negro debe callarse o esforzarse para usar el sombrero verde.

Espacio para el pensamiento positivo y creativo

Los sombreros verde y amarillo permiten la dedicación de tiempo al esfuerzo creativo deliberado y también al esfuerzo por conseguir una actitud positiva. He visto a Ron Barbaro, el presidente de Prudential, escuchando a alguien que le explicaba por qué no se podía hacer algo. Después de unos minutos de atención, Ron dijo: "Ahora es el turno del sombrero amarillo".

Dedicar tiempo a la creatividad no es algo natural. No resulta natural dedicar tiempo al pensamiento positivo, a menos que nos guste la idea. Pero cuando hemos hecho el esfuerzo, casi siempre obtenemos nuestra recompensa. El flujo natural del pensamiento y de la conversación deja poco tiempo para el esfuerzo creativo (a menos que se nos ocurra una idea inmediatamente) y también para el esfuerzo positivo.

El juego de los seis sombreros

Mientras más invierte cada persona en el método de los seis sombreros como "juego", más valor adquiere el método. Nadie quiere quedarse fuera porque piensa que los demás le considerarán un tonto. Si todos los participantes se ponen el sombrero amarillo para esforzarse en conjunto y alguien sale con un comentario de sombrero negro, esa persona se siente fuera de lugar. Si uno invierte en el juego usando todos los sombreros cuando no los necesita realmente, el método estará disponible cuando surja una verdadera necesidad: discusiones airadas, crisis, conflictos, dogmatismo, etcétera.

Sin categorías

Es cierto que algunas personas están mejor dotadas para determinado tipo de pensamiento. También es cierto que algunas personas se sienten mucho más cómodas con un tipo de pensamiento que con otro. Pero quiero señalar especialmente que los sombreros no son categorías ni descripciones. En mi opinión, nadie debe ser considerado "el gran pensador de sombrero negro del grupo"; y nadie debe considerarse "el gran pensador de sombrero verde del grupo". El método de los Seis Sombreros tiene un objetivo absolutamente opuesto. Todos deben hacer un "esfuerzo" para usar todos los sombreros. Cuando un grupo piensa con el sombrero verde, todos deben ponérselo. Y si alguien permanece en silencio cada vez que no está usando su sombrero favorito, debe pedírsele directamente que produzca "algunas ideas de sombrero verde" o de sombrero amarillo, según sea el caso.

Es fácil considerar los sombreros como categorías. Son categorías de conducta de pensamiento, pero no son categorías de personas. Así como un buen golfista debe tratar de usar todos sus palos, un buen pensador debe intentar usar los seis sombreros.

El uso ocasional

El uso más frecuente de los sombreros es el "ocasional". Es decir, cada uno pide un sombrero por vez. Esto ayuda a incentivar cierto tipo de pensamiento o a salir de él. Antes del uso de los sombreros se desarrolla una conversación normal; y después del uso de los sombreros, también. Cada sombrero se utiliza como una manera conveniente de introducir cierto tipo de pensamiento. Uno puede pedirle a otra persona que se ponga o se saque determinado sombrero. Uno puede anunciar que se ha puesto un sombrero ("Poniéndome el sombrero negro, yo diría que las dificultades serán las siguientes"). Uno puede pedir a todo el grupo que se ponga cierto sombrero ("Creo que ha llegado el momento de que pensemos con el sombrero verde. Necesitamos nuevas ideas").

La gran virtud del método de los Seis Sombreros es que se puede cambiar de pensamiento sin ofender a nadie. Si le decimos a una persona que deje de ser "tan negativa", posiblemente se ofenderá. Pero si le pedimos que "se pruebe el sombrero amarillo", no habrá ofensa.

Después de cierto tiempo los seis sombreros pasan a formar parte de la cultura del grupo y se usan libre y automáticamente para pedir diferentes tipos de pensamiento.

El uso sistemático

A veces, un individuo o un grupo quieren examinar rápidamente un tema. Esto puede hacerse estableciendo una secuencia formal de los sombreros y usándolos uno por uno, durante más o menos cuatro minutos cada uno.

No se produce ni una sola secuencia correcta, porque se elige en función del tema, de lo que ya se haya analizado antes y de las personas que estén pensando. Se puede dar, eso sí, cierta orientación formal que por lo general ayuda a elegir la secuencia. Es

conveniente, por ejemplo, dejar el sombrero negro casi para el final, a fin de identificar las dificultades y los peligros y considerar si la idea propuesta es viable. Después se podría usar el sombrero rojo, que permite que alguien diga: "En su forma actual esta idea no funcionará, pero yo todavía creo que tiene potencial. Por lo tanto, tratemos de encontrar una manera de conseguir que funcione". Así, la expresión de un "sentimiento" evita que se descarte totalmente esa idea, aunque en su forma actual no sea utilizable. En este punto, estas indicaciones sólo servirán para confundir a los lectores, que tratarán constantemente de recordar la secuencia correcta. Es mejor, por lo tanto, proporcionarlas durante el entrenamiento formal del uso de los Seis Sombreros para Pensar. A los fines prácticos basta con ponerse de acuerdo sobre determinada secuencia, que parezca sensata, y usarla. Este procedimiento da siempre buenos resultados.

Volveré a referirme al método de los Seis Sombreros en el apartado de las "Aplicaciones".