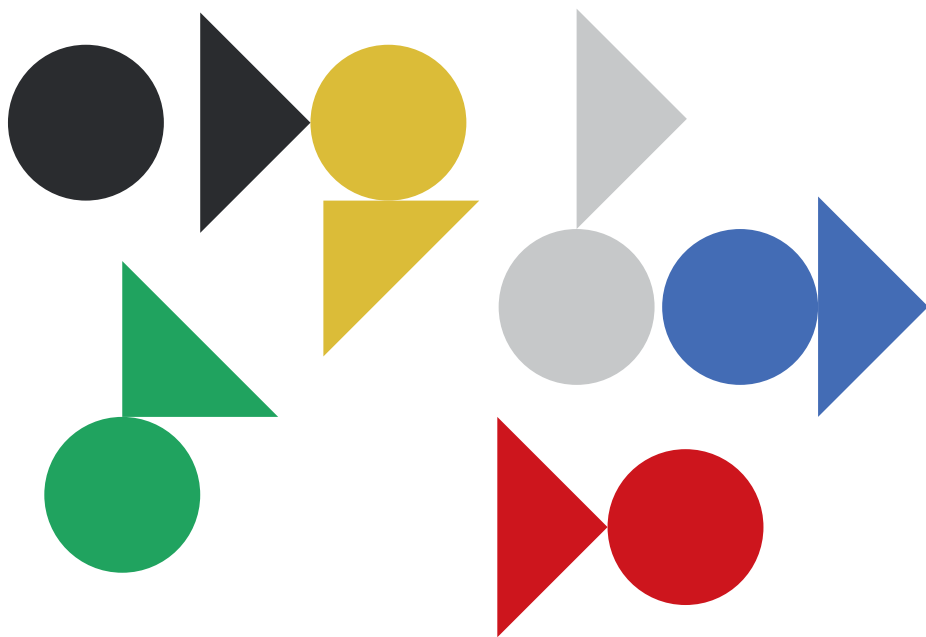


biblioteca **EDWARD
DEBONO**

EL MAESTRO DEL PENSAMIENTO CREATIVO

Seis sombreros para pensar

El bestseller mundial revisado
y actualizado



PAIDÓS

Edward de Bono

SEIS SOMBREROS
PARA PENSAR



PAIDÓS

Barcelona
Buenos Aires
México

Título original: *Six Thinking Hats*, de Edward de Bono
Esta edición ha sido publicada por acuerdo con De Bono Global Pty, Ltd.
(<www.debono.com>).

1.^a edición, febrero de 2008

1.^a edición en esta presentación, enero de 2019

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© IP Development Corporation, 1985, creado por el Dr. Edward de Bono

© Penguin Random House LLC, 2017

© de la traducción, Remedios Diéguez, 2008

© de todas las ediciones en castellano,

Editorial Planeta, S. A., 2008

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN 978-84-493-3537-2

Depósito legal: B. 26.908-2018

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

Impreso en España – *Printed in Spain*

SUMARIO

Prólogo	11
1. Introducción	17
2. Seis sombreros, seis colores	35
3. Utilizar los sombreros	39
EL SOMBRERO BLANCO	51
4. El sombrero blanco: <i>Hechos y cifras</i>	53
5. Pensamiento de sombrero blanco: <i>¿De qué hecho hablamos?</i>	61
6. Pensamiento de sombrero blanco: <i>Aportaciones de estilo japonés.</i>	65
7. Pensamiento de sombrero blanco: <i>Hechos, verdad y filósofos</i>	69
8. Pensamiento de sombrero blanco: <i>¿Quién se pone el sombrero?</i>	75
9. Resumen del pensamiento de sombrero blanco	79

EL SOMBRERO ROJO	81
10. El sombrero rojo: <i>Emociones y sentimientos</i>	85
11. Pensamiento de sombrero rojo: <i>El lugar de las emociones en el pensamiento</i>	87
12. Pensamiento de sombrero rojo: <i>Intuición y corazonadas</i>	93
13. Pensamiento de sombrero rojo: <i>De vez en cuando</i>	99
14. Pensamiento de sombrero rojo: <i>El uso de las emociones</i>	103
15. Pensamiento de sombrero rojo: <i>El lenguaje de las emociones</i>	109
16. Resumen del pensamiento de sombrero rojo	113
 EL SOMBRERO NEGRO	 115
17. El sombrero negro: <i>Juicio y cautela</i>	117
18. Pensamiento de sombrero negro: <i>Contenido y proceso</i>	123
19. Pensamiento de sombrero negro: <i>Pasado y futuro</i>	127
20. Pensamiento de sombrero negro: <i>El problema del abuso</i>	131
21. Resumen del pensamiento de sombrero negro	133
 EL SOMBRERO AMARILLO.	 135
22. El sombrero amarillo: <i>Especulativo-positivo</i>	137

23. Pensamiento de sombrero amarillo:	
<i>El espectro positivo</i>	141
24. Pensamiento de sombrero amarillo:	
<i>Razones y apoyo lógico</i>	145
25. Pensamiento de sombrero amarillo:	
<i>Pensamiento constructivo</i>	147
26. Pensamiento de sombrero amarillo:	
<i>Especulación.</i>	153
27. Pensamiento de sombrero amarillo:	
<i>Relación con la creatividad</i>	159
28. Resumen del pensamiento de sombrero amarillo	163
 EL SOMBRERO VERDE.	 165
29. El sombrero verde:	
<i>Pensamiento creativo.</i>	169
30. Pensamiento de sombrero verde:	
<i>Pensamiento lateral.</i>	175
31. Pensamiento de sombrero verde:	
<i>Movimiento en lugar de juicio.</i>	179
32. Pensamiento de sombrero verde:	
<i>La necesidad de provocación</i>	185
33. Pensamiento de sombrero verde:	
<i>Alternativas</i>	191
34. Pensamiento de sombrero verde:	
<i>Personalidad y habilidad</i>	199
35. Pensamiento de sombrero verde:	
<i>¿Qué ocurre con las ideas?</i>	203

36. Resumen del pensamiento de sombrero verde	207
EL SOMBRERO AZUL	209
37. El sombrero azul: <i>Control del pensamiento</i> ..	211
38. Pensamiento de sombrero azul: <i>Foco</i>	217
39. Pensamiento de sombrero azul: <i>Diseño del programa</i>	223
40. Pensamiento de sombrero azul: <i>Resúmenes y conclusiones</i>	229
41. Pensamiento de sombrero azul: <i>Control y seguimiento</i>	233
42. Resumen del pensamiento de sombrero azul	239
43. Beneficios del método de los seis sombreros	241
Conclusión	245

SEIS SOMBREROS, SEIS COLORES

Cada uno de los seis sombreros para pensar tiene un color: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul. El color da nombre al sombrero.

Podría haber elegido nombres griegos para indicar el tipo de pensamiento que requiere cada sombrero. Sería impresionante y agradaría a algunas personas. Sin embargo, su valor sería muy escaso porque los nombres resultarían difíciles de recordar.

Quiero que los pensadores *visualicen* e imaginen los sombreros como sombreros reales. Para que esto ocurra, el color es importante. ¿De qué otra manera se distinguirían los sombreros? Si, por ejemplo, tuviesen formas distintas, también serían difíciles de aprender y resultarían confusas. El color facilita mucho la tarea.

El color de cada sombrero se relaciona con su función.

Sombrero blanco. El blanco es neutro y objetivo. El sombrero blanco se relaciona con hechos objetivos y cifras.

Sombrero rojo. El rojo sugiere ira y emociones. El sombrero rojo aporta el punto de vista emocional.

Sombrero negro. El negro es sombrío y serio. El sombrero negro es precavido y cuidadoso. Señala los puntos débiles de las ideas.

Sombrero amarillo. El amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista e incluye la esperanza y el pensamiento positivo.

Sombrero verde. El verde es la hierba, la vegetación y el crecimiento abundante y fértil. El sombrero verde indica creatividad y nuevas ideas.

Sombrero azul. El azul es fresco, además de ser el color del cielo (que está por encima de todo). El sombrero azul tiene que ver con el control, la organización del proceso de pensamiento y el uso de los otros sombreros.

Si recuerdas el color y las asociaciones de cada sombrero, recordarás también su función. Además, puedes tener en cuenta tres pares de sombreros:

Blanco y rojo

Negro y amarillo

Verde y azul

En la práctica, los sombreros *siempre* se denominan por su color y *nunca* por su función. Existe una buena razón para que sea así. Si pides a alguien que te muestre su reacción emocional a algo, es poco probable que obtengas una respuesta honesta porque la gente considera que ser emocional no es bueno. En cambio, el término *sombrero rojo* es neutro. Resulta más sencillo sugerir a alguien que «se quite el sombrero negro un momento» que pedirle que deje de ser tan precavido. La neutralidad de los colores permite utilizar los sombreros sin ningún problema. Pensar se convierte en un juego con normas definidas, y no en un intercambio de exhortaciones y condenas. Los sombreros se mencionan de forma explícita:

- Quiero que te quites el sombrero negro.
- Durante cinco minutos, vamos a ponernos todos los sombreros para pensar rojos.
- Eso está bien para el pensamiento del sombrero amarillo. Ahora vamos a ver el sombrero blanco.

Cuando trates con personas que no han leído este libro y no conocen el simbolismo de los seis sombreros para pensar, la explicación que acompaña a cada color puede ayudarles a hacerse una idea rápida. Lo siguiente que debes hacer es facilitarles un ejemplar para que lo lean. Cuando más se extienda el lenguaje, más eficaz será su uso. Llegará el momento en que podréis reunirlos alrededor de una mesa y cambiar de sombreros con facilidad.

UTILIZAR LOS SOMBREROS

Existen dos modos básicos de uso de los sombreros: individual, para pedir un tipo de pensamiento, o bien en una secuencia, para analizar un tema o solucionar un problema.

USO INDIVIDUAL

En esta modalidad, los sombreros se utilizan como símbolos para pedir un tipo determinado de pensamiento. En el transcurso de una conversación o discusión puede surgir la necesidad de generar opciones nuevas:

- Creo que aquí necesitamos algo de pensamiento de sombrero verde.

Más adelante, en la misma reunión, se sugiere otra vía de acción:

- Quizá deberíamos utilizar el sombrero negro en este punto.

Esta artificialidad de los sombreros es su punto fuerte. Sin los sombreros, nuestras peticiones para pensar resultan poco convincentes y demasiado personales:

- Aquí necesitamos algo de creatividad.
- No seas tan negativo/a.

Cuando Ron Barbaro era el director de Prudential Insurance, le observé interactuando con sus ejecutivos. Él sugería una idea y los que le rodeaban señalaban que podría no gustar a los agentes, o ser demasiado arriesgada, o ilegal, etc. Barbaro escuchaba con atención, y al final dijo: «Sí. Buen pensamiento de sombrero negro. Ahora vamos a probar con el sombrero rojo».

En Japón es de mala educación criticar las sugerencias de los jefes. Los sombreros proporcionan una señal neutra que permite realizar comentarios cautelosos.

- Señor Shinto, me gustaría aportar algo de pensamiento de sombrero negro en este punto.

El sombrero rojo proporciona una oportunidad única para apelar a los sentimientos, las emociones y la intuición. En general, la gente no muestra sus sentimientos, y para un jefe resulta difícil pedir que se manifiesten.

Sin embargo, la formalidad y la neutralidad del sombrero rojo permiten pedir a un individuo que exprese sus sentimientos sobre una cuestión determinada.

El sombrero amarillo brinda la oportunidad de lograr que los participantes en la reunión busquen valores. Es posible que una idea se deseche inmediatamente porque a primera vista tiene pocas virtudes y muchos inconvenientes. Sin embargo, después de aplicar el sombrero amarillo, esa idea puede acabar resultando muy beneficiosa.

- Esta idea no parece nada prometedora, pero vamos a verla con el sombrero amarillo.

En general, resulta más complicado encontrar ventajas que peligros. Con el sombrero amarillo se puede conseguir una visión muy profunda del tema tratado. Una cuestión que parecía poco prometedora puede poseer, en realidad, un gran valor que había pasado inadvertido.

El sombrero blanco permite separar la información pura de las valoraciones. La formalidad del sombrero blanco exige limitarse estrictamente a la información.

No es necesario especificar un sombrero cada vez que se abre la boca. Los sombreros están ahí para utilizarlos a discreción, como un medio formal para pedir un determinado tipo de pensamiento. Cuando el equipo esté formado en el uso de los sombreros, todos sabrán cómo responder exactamente. En lugar de la petición

general y vaga de «vamos a pensar en esto», ahora existe un modo preciso de pedir un modo determinado de pensamiento.

USO EN SECUENCIA

Los sombreros también se pueden utilizar uno detrás de otro formando una secuencia.

Todos los sombreros se pueden utilizar con la frecuencia que se desee.

No hay necesidad de utilizar todos los sombreros.

La secuencia puede ser de dos, tres, cuatro o más sombreros.

Existen dos tipos generales de secuencias: evolutiva y preestablecida.

Con la secuencia evolutiva, se elige el primer sombrero. Cuando éste se completa, se elige el siguiente, y así sucesivamente. No recomiendo esta secuencia, a menos que se esté familiarizado con el método de los seis sombreros, por dos razones. La primera es que los miembros del grupo podrían enzarzarse en una discusión para decidir qué sombrero se va a utilizar a continuación, de manera que quedaría poco tiempo para pensar en la cuestión propiamente dicha. La segunda razón es que se corre el riesgo de creer que la persona que decide la secuencia está manipulando la reunión para obtener los resultados que desee. Mientras no se tenga ex-

perencia en el uso del método de los seis sombreros, lo mejor es recurrir a secuencias preestablecidas.

Una secuencia preestablecida se fija al principio de la reunión con un sombrero azul inicial. La secuencia se propone por adelantado y después se sigue. Se permiten pequeñas variaciones en función del resultado.

Disciplina

La disciplina es muy importante. Los miembros del grupo deben conservar el sombrero indicado en cada momento. Ningún miembro del grupo puede decir: «Quiero ponerme el sombrero negro ahora». Eso significaría volver al modo habitual de discusión. El único que puede autorizar un cambio de sombrero es el líder del grupo, la persona que preside la reunión o el facilitador. No se pueden utilizar los sombreros para describir lo que se quiere decir. Los sombreros indican la dirección en la que hay que pensar. Es muy importante mantener esta disciplina. Después de unas cuantas sesiones, a todos les resultará mucho más sencillo conservar el sombrero indicado.

Tiempo asignado

¿Cuánto tiempo hay que asignar a cada sombrero? Personalmente, prefiero que sean momentos breves: así, los participantes se ven obligados a concentrarse en

la tarea y se reduce la palabrería innecesaria. En general, asignaría un minuto a cada persona. Por tanto, si en la reunión participan cuatro personas, se dedicarían cuatro minutos a cada sombrero. Si todavía surgen ideas auténticas transcurrido el tiempo fijado, sugiero que se prolongue. Por tanto, si con el sombrero negro se plantean puntos importantes, no es necesario decir: «Lo siento, se acabó el tiempo». Se puede aumentar el tiempo cuanto sea necesario mientras sigan surgiendo ideas interesantes.

Es mucho mejor fijar un espacio de tiempo breve y aumentarlo en lugar de asignar mucho tiempo y quedarse sin ideas.

El sombrero rojo difiere del resto en lo que respecta al tiempo. Sólo se necesita un espacio de tiempo muy breve para que cada uno de los presentes exprese sus sentimientos, ya que en este caso no hay explicaciones o comentarios. La expresión del sentimiento debe ser rápida y definitiva. En general, basta un minuto para que cada uno exprese sus sentimientos.

Guías

No existe una única secuencia correcta. Cualquier secuencia de sombreros que resulte adecuada para el grupo dará buenos resultados. Algunas secuencias son apropiadas para la exploración, otras para resolver problemas, para solucionar discusiones, tomar decisiones,

etc. De la misma manera que un carpintero tiene que acostumbrarse a utilizar sus herramientas, resulta importante acostumbrarse a establecer las secuencias y utilizarlas.

Al principio y al final de la sesión convendría utilizar siempre un sombrero azul, como si fuesen dos sujetalibros.

El primer sombrero azul indica:

por qué estamos aquí,
qué pensamos,
la definición de la situación (o del problema),
definiciones alternativas,
qué queremos conseguir,
a dónde queremos llegar,
los antecedentes del pensamiento y
un plan para la secuencia de sombreros a utilizar.

El sombrero azul final indica:

qué hemos conseguido,
resultados,
conclusión,
diseño,
solución y
siguientes pasos.

Lo que siga al primer sombrero azul dependerá de la naturaleza del pensamiento.

Después del primer sombrero azul se puede utilizar el sombrero rojo. Así ocurre en las situaciones en que se cree que ya existen sentimientos intensos sobre el tema. El sombrero rojo supone una oportunidad de exponer abiertamente esos sentimientos desde el primer momento.

Antes de la celebración de las primeras elecciones en Sudáfrica fui invitado a enseñar el método de los seis sombreros a los jefes de los comités del acuerdo de paz responsables de resolver los problemas locales. Casi siempre comenzaban sus reuniones con el sombrero rojo para brindar a todos la oportunidad de expresar sus sentimientos y emociones.

El sombrero rojo inicial no debería utilizarse en determinadas situaciones. Por ejemplo, si el jefe expresa sus sentimientos, es posible que los demás sientan la necesidad de coincidir con él. El sombrero rojo inicial tampoco resulta acertado si no existen sentimientos previos. No sirve de nada pedir a la gente que manifieste sus sentimientos tan pronto.

En una situación de valoración parece acertado anteponer el sombrero amarillo al negro. Si con el sombrero amarillo no se encuentra demasiado valor a la idea, no sirve de nada seguir adelante. Por otro lado, si encuentras muy útil el sombrero amarillo y después pasas al negro y descubres numerosos obstáculos y dificultades, te sentirás motivado para superar las dificultades porque has visto los beneficios. En cambio, si empiezas viendo

todas las dificultades, tu motivación será totalmente distinta.

Es posible que, en ocasiones, quieras ponerte un sombrero rojo después del sombrero azul final. Este último sombrero rojo reflexiona sobre el «rendimiento del pensamiento»:

¿Qué sentimos sobre nuestro pensamiento?

¿Estamos contentos con el resultado?

¿Hemos hecho un buen trabajo?

Éstas son sólo algunas guías. En las sesiones formativas que imparten los formadores autorizados se ofrece un conjunto completo de guías con secuencias específicas para diferentes situaciones. Además, es posible seleccionar y practicar secuencias.

En general, cualquier secuencia que vaya bien como «estrategia de pensamiento» será válida y dará resultados.

EN GRUPO E INDIVIDUALMENTE

Los beneficios más espectaculares del método de los seis sombreros se observan en las discusiones o conversaciones en grupo. En esas situaciones, el método proporciona un marco mucho más eficaz que el enfrentamiento.

Los sombreros también pueden ser utilizados por individuos que piensan por sí solos. La estructura secuenciada reduce la confusión y garantiza un tratamiento completo de todos los aspectos.

Los sombreros también se pueden utilizar en informes o en otros tipos de comunicaciones. Una vez más, permiten tratar todos los aspectos. En un informe, el marco también permite plantear todos los aspectos «problemáticos» sin molestar a nadie.

INDIVIDUOS EN GRUPOS

Incluso cuando el método de los seis sombreros se aplica en reuniones de grupo, el portavoz o el facilitador puede pedir a los participantes que planteen pensamientos individuales. Así se logran más ideas. En una discusión de grupo estamos tan ocupados escuchando a los demás que apenas queda tiempo para pensar.

- Vamos a cambiar al sombrero amarillo. Quiero que invirtáis dos minutos en pensar individualmente antes de empezar el debate.

El acto de pensar por separado resulta especialmente útil con los sombreros verde, amarillo y negro.

El que preside la mesa puede indicar a los participantes que se tomen un tiempo para pensar indivi-

dualmente incluso mientras se está utilizando un sombrero.

- Ahora me gustaría que hagáis un poco de pensamiento de sombrero verde de forma individual. No me gustan las alternativas que han surgido hasta el momento.

Aunque la mayoría de las sesiones de grupo implican que los participantes expresen libremente sus ideas siempre que quieran (con el sombrero correspondiente), también es posible preguntarles abiertamente qué piensan.

- Señor Smith, todavía no ha intervenido. ¿Cuál es su pensamiento de sombrero negro sobre este punto?
- Me gustaría que intervinieses con el sombrero amarillo, Henrietta.

Cuando se introduce un sombrero, también es posible preguntar a cada participante, de uno en uno, qué piensa. Resulta especialmente útil cuando se ha dejado un tiempo previo para pensar.