

E D W A R D D E B O N O



Cómo enseñar a pensar a tu hijo

CÓMO ENSEÑAR A PENSAR A TU HIJO

Cualquier persona, por inteligente que sea, puede echar a perder sus aptitudes si no posee alguna habilidad relacionada con el pensamiento, pues la vida moderna, cada vez más compleja, exige una actitud constructiva: decidir, elegir, tomar iniciativas y ser creativo. No basta, así, con ser muy culto o saber expresarse con claridad. Lo que De Bono quiere aclarar en este libro es que hay muchas personas extremadamente inteligentes que al final quedan atrapadas en la trama de su propio talento, convirtiéndose así en pensadores deficientes. De este modo, si aceptas la idea básica de que el pensamiento es en el fondo una habilidad más que puedes enseñar a tus hijos, entonces quizá sean suficientes dos o tres consejos de los que se dan en este libro para que influyan profunda y beneficiosamente en toda su vida. De Bono es, sin duda, el experto en creatividad de mayor renombre mundial. Su método ha sido declarado obligatorio en el sistema educativo de varios países y se está implantando en centros de enseñanza de Canadá, Estados Unidos, China y Rusia. Asimismo, algunas de las empresas más importantes del mundo -NTT, Du Pont, Ericsson, United Technologies, American Standard, Exxon, Shell, IBM y Ford- han reclamado constantemente sus servicios para la difusión de sus enseñanzas entre los empleados.

©1994, De Bono, Edward

©1994, Paidós

Colección: Guías para padres (Paidós), 9

ISBN: 9788449324130

Generado con: QualityEbook v0.85

Generado por: Ramón Hortelano, 07/11/2016

PRIMERA PARTE

Este libro no es para ti si...

1. **CREES** que basta con ser inteligente. Si crees que una persona muy inteligente es automáticamente un buen pensador y que una persona menos inteligente es peor pensador, este libro no es para ti.

Según mi experiencia los muy inteligentes no siempre son buenos pensadores. Muchas personas muy inteligentes caen en la «trampa de la inteligencia» y funcionan como pensadores deficientes.

La inteligencia es un potencial. El pensamiento es la destreza con la que utilizamos ese potencial. Explicaré este punto más detalladamente unas páginas más adelante.

2. Crees que en la escuela ya se enseñan las destrezas del pensamiento. Si crees que la escuela es el lugar adecuado para enseñar a pensar y que las escuelas lo hacen bien, este libro no es para ti.

Según mi experiencia, la mayor parte de las escuelas no enseñan en absoluto a pensar. Algunas escuelas enseñan las pocas destrezas de pensamiento necesarias para la ordenación y el análisis de la información. Últimamente se ha puesto de moda la enseñanza del pensamiento en las escuelas. Algunas escuelas han empezado a enseñar «pensamiento crítico». Esto es útil, pero también insuficiente; e incluso peligroso por sí solo (como explicaré más adelante).

El Programa de Pensamiento CoRT que he diseñado se utiliza actualmente con millones de estudiantes en diversos países de todo el mundo. Sin embargo, no es probable que lo estén empleando en la escuela a la que asiste tu hijo.

3. Crees que no se pueden enseñar directamente las destrezas de pensamiento. Si crees que las destrezas de pensamiento sólo pueden desarrollarse pensando sobre temas específicos o aplicando el pensamiento en la

vida diaria, este libro no es para ti.

La mayor parte de los que se dedican a la educación, y otros muchos en los demás campos, han creído siempre que no se puede enseñar directamente a pensar. Esta opinión está empezando a cambiar ahora a medida que la experiencia y la investigación empiezan a demostrar que las destrezas de pensamiento se pueden enseñar directamente.

El que pasemos mucho tiempo pensando en cosas no mejora por sí solo nuestras destrezas de pensamiento. El periodista que escribe a máquina con dos dedos seguirá haciéndolo cuando tenga sesenta años. Esto no es por falta de práctica mecanográfica. La práctica mecanográfica con dos dedos sólo servirá para hacer de esa persona un mejor mecanógrafo a dos dedos. Pero un breve curso de mecanografía al tacto de joven le habría convertido en un mecanógrafo mucho mejor para toda su vida. Lo mismo pasa con el pensamiento. La práctica no es suficiente.

Introducción: por qué es necesario un nuevo pensamiento sobre el pensamiento

INFORMACIÓN Y PENSAMIENTO

La información es muy importante. La información es fácil de enseñar. La información es fácil de comprobar. No es sorprendente que una parte tan grande de la educación se dedique a la información.

El pensamiento no sustituye a la información, pero la información puede sustituir al pensamiento.

Casi todas las definiciones teológicas atribuyen a Dios un conocimiento perfecto y completo. Cuando el conocimiento es perfecto y completo no hace falta pensar.

Podemos conseguir toda la información en un campo determinado, y entonces ese campo se convierte en un asunto rutinario en el que no hace falta pensar. En el futuro los ordenadores se encargarán de estos asuntos rutinarios.

Mientras no tengamos una información completa tendremos que pensar para utilizar de la mejor manera posible la información que poseamos. Cuando los ordenadores y la tecnología informática nos proporcionen cada vez más información también deberemos pensar para evitar que toda esa información nos abrume y nos confunda.

Cuando se trata del futuro hay que pensar porque nunca podemos estar perfectamente informados sobre el futuro. La creatividad, el diseño, el emprender y realizar cualquier cosa nueva, requieren pensamiento. Tenemos que pensar para utilizar mejor la información que también está a disposición de

nuestros competidores.

Por lo tanto, la información no basta. También hay que pensar. Lamentablemente, se nos plantea un dilema difícil. Toda información es valiosa. Cada nuevo *bit* de información tiene un valor creciente porque aumenta el conocimiento del que disponemos. Así que ¿cómo reducir el tiempo dedicado a la enseñanza de la información por disponer de tiempo para enseñar las destrezas necesarias para hacer el mejor uso de la información? Evidentemente, hay que tener en cuenta ambos factores.

INTELIGENCIA Y PENSAMIENTO

La idea de que la inteligencia y el pensamiento son lo mismo ha llevado a dos conclusiones desafortunadas:

1. Que no hay que hacer nada por los estudiantes muy inteligentes porque ellos serán buenos pensadores automáticamente.
2. Que no se puede hacer nada por los estudiantes que no son muy inteligentes porque nunca podrán ser buenos pensadores.

La relación que hay entre la inteligencia y el pensamiento es semejante a la que existe entre un automóvil y su conductor. Se puede conducir mal un automóvil potente. Un automóvil menos potente puede ser conducido bien. La potencia del automóvil es su potencial, igual que la inteligencia es el potencial de la mente. La destreza del automovilista determina cómo se utiliza la potencia del automóvil. La destreza del pensador determina cómo se utiliza la inteligencia.

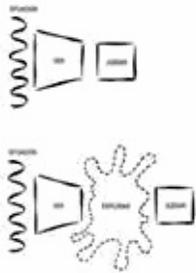
A menudo he definido el pensamiento como «la destreza operativa con la que la inteligencia actúa sobre la experiencia».

Frecuentemente, muchas personas inteligentes adoptan una opinión sobre un tema y después utilizan la inteligencia para defender esa opinión. Como saben defenderla muy bien nunca sienten la necesidad de profundizar en el tema o de escuchar puntos de vista diferentes. Éste es un modo deficiente de pensar y forma parte de la «trampa de la inteligencia».

En el diagrama de la página siguiente observamos que un pensador ve la situación e inmediatamente la juzga. Otro pensador ve la situación, después la explora, y sólo entonces la juzga. La persona muy inteligente podrá realizar muy

bien las fases de «ver» y «juzgar», pero si falta el «explorar», el pensamiento será defectuoso.

Los muy inteligentes suelen resolver bien enigmas y problemas en los que disponen de todas las piezas. No son tan buenos en las situaciones que exigen encontrar las piezas y apreciar su valor.



Por último, también puede darse un problema de vanidad. A la gente muy inteligente le gusta tener razón. Esto puede hacer que dediquen su tiempo a atacar y criticar a los demás, ya que es tan fácil demostrar que los demás están equivocados. También puede significar que las personas muy inteligentes no estén dispuestas a asumir riesgos especulativos por no estar seguras, en ese momento, de tener razón.

No hay, por supuesto, nada que impida a las personas muy inteligentes ser pensadores excelentes. Pero esto no se sigue automáticamente. Tienen que desarrollar la destreza de pensar.

INGENIO Y SABIDURÍA

En la escuela, en los acertijos, en los test, en los exámenes y en nuestros sistemas de valores, se pone todo el énfasis en el ingenio. Un joven listo puede ganar mucho dinero en Wall Street, pero su vida personal puede ser un desastre. El ingenio es un teleobjetivo. La sabiduría, un objetivo gran angular.

Prestarnos una atención mucho menor a la sabiduría que al ingenio, especialmente porque creemos que la sabiduría viene sólo con la edad y la experiencia y que no es posible enseñar sabiduría. Esto es una falacia. Se puede enseñar sabiduría. Una de las funciones principales de este libro es enseñar sabiduría. La sabiduría depende en gran medida de la percepción. Se trata de enseñar percepción, no sólo lógica.

¿TIENE QUE SER DIFÍCIL PENSAR?

¿Por qué siempre intentamos desarrollar el pensamiento de las personas proponiéndoles ejercicios demasiado difíciles para ellas? Es obvio que si el ejercicio de pensamiento es demasiado fácil no hace falta esforzarse, no hay sensación de logro y no se aprende nada. En casi todas las áreas del cultivo de destrezas (tenis, esquí, música, cocina) se emplean ejercicios moderadamente difíciles. En otras palabras: los ejercicios son factibles, pero al hacerlos tenemos que practicar las destrezas que poseemos. Esto incrementa la confianza y la facilidad de uso de la destreza. Los ejercicios casi imposibles destruyen la confianza. Por eso tanta gente deja de pensar. Lo encuentran aburrido por ser demasiado difícil. No es divertido hacer algo que no se puede hacer.

No creo que los rompecabezas, los puzzles y los juegos matemáticos sean siempre buenos para enseñar a pensar. Por eso las tareas y ejercicios que proponemos en este libro no son difíciles.

Además, la creencia de que si se pueden hacer cosas muy difíciles también se podrán hacer todas las más fáciles no está confirmada por la experiencia humana. Muchas personas que pueden realizar hazañas mentales muy difíciles a veces son menos capaces de llevar a cabo tareas más sencillas.

CÓMO SER UN INTELLECTUAL

La primera regla del intelectualismo es: «Si no tienes mucho que decir, complícalo tanto como puedas». Un verdadero intelectual teme la sencillez tanto como un granjero la sequía. Si no hay complejidad, ¿sobre qué va a trabajar o escribir?

A veces he hablado ante auditorios de educadores que más o menos me han dicho: «Haga su charla lo suficientemente complicada como para impresionarnos; pero entonces quizá sea demasiado complicada como para ser práctica».

Siempre se puede aumentar la complejidad de las descripciones. Si queremos podemos dividir un simple lápiz en diez partes y después describir cada parte y las relaciones entre ellas. Teniendo un puñado de conceptos se puede coreografiar la danza más complicada. No hay límite para los juegos que podemos hacer con las palabras.

Comentamos la complejidad ajena y también los comentarios de los

comentaristas. Y así el proceso se alimenta a sí mismo. Muy pronto, el comentar se vuelve más importante que la creatividad y lo llamamos «erudición».

Algunos encuentran este proceso desagradable e inútil. Esto sucede especialmente con las personas interesadas en resultados prácticos. Acaban identificando «intelectualismo» y «pensamiento» y dejando de pensar. Es una lástima.

Se puede ser un pensador sin ser un intelectual. De hecho, muchos intelectuales no piensan particularmente bien.

PENSAMIENTO REACTIVO Y PROACTIVO

En la escuela resulta muy práctico ofrecer a los estudiantes hojas de trabajo, libros de texto y textos escritos en la pizarra. Después se les pide que «reaccionen» ante lo que tienen delante. Por estas razones prácticas casi todo el pensamiento que se enseña en la escuela es «reactivo».

«Aquí tienes esto. ¿Qué piensas de ello?»

No es fácil pedirles a los estudiantes que salgan y organicen un negocio. No es fácil pedirles a los estudiantes que resuelvan un problema real o emprendan un proyecto real. Simplemente no sería factible en un ámbito escolar.

También sucede que este tipo reactivo de pensamiento concuerda con la tradición intelectual de la erudición: ¿cómo reaccionamos ante lo que ya existe?

Pero la escuela y la educación no están orientadas hacia sí mismas. La vida real implica una gran cantidad de pensamiento «proactivo». Esto significa salir y hacer cosas. Toda la información no está dada; hay que encontrarla. Las cosas no se hallan delante de uno. Sentándose simplemente en una silla no se consigue nada. Es fácil comer en un restaurante en que nos ponen delante la comida. Pero comprar la comida (o incluso cultivarla) y cocinarla ya es otro asunto.

La educación no tiene la culpa de que el pensamiento proactivo no sea tan fácil de manejar como el reactivo. Pero sí es culpable de suponer que el pensamiento reactivo es suficiente.

LA OPERATIVIDAD

El término «operatividad» designa el conjunto de las destrezas del «hacer».

En el campo de la educación existe el mito de que basta con «saber». Si se tiene suficiente conocimiento, la acción es obvia y fácil. Si se tiene un mapa

detallado es fácil moverse.

El mundo real es diferente. Mis muchos años de experiencia trabajando con empresas y con la administración me han demostrado que «hacer» no es en absoluto fácil. Para hacer hay que pensar mucho. Hace tiempo que no basta con «tener ganas» o «volar a ciegas».

Hay que tratar con personas. Hay que tomar decisiones. Hay que diseñar y aplicar estrategias. Hay que hacer y llevar a cabo planes. Hay conflicto, regateo, negociación y tratos. Hay que tener en cuenta los valores y llegar a acuerdos. Todo esto requiere una gran cantidad de pensamiento. Todo esto exige un alto grado de operatividad.

En un mundo tan competitivo, las naciones industriales que no presten atención a la operatividad quedarán rezagadas. Desde el punto de vista personal, los jóvenes que no adquieran las destrezas de la operatividad tendrán que permanecer en un ámbito académico.

La operatividad incluye aspectos del pensamiento, como opiniones ajenas, prioridades, objetivos, alternativas, consecuencias, conjeturas, decisiones, solución de conflictos, creatividad, y muchos otros aspectos no tenidos en cuenta normalmente en el tipo de pensamiento que se utiliza para analizar informaciones. Estas dimensiones forman parte del pensamiento «proactivo», no del pensamiento «reactivo» habitual.

EL PENSAMIENTO CRÍTICO

Las tradiciones del pensamiento occidental han insistido mucho en el pensamiento crítico. Esto se debe en parte al antiguo estilo griego de pensar, redescubierto en el Renacimiento, y en parte a la necesidad medieval de contar con pensadores eclesiásticos que combatieran la herejía.

El pensamiento crítico sólo es muy valioso en dos tipos de situación social. En una sociedad muy estable (como las de los antiguos Estados griegos y la medieval) cualquier idea nueva o intrusión que amenazase con producir cambios tenía que evaluarse críticamente. La segunda situación es cuando la sociedad está rebotante de energía constructiva y creativa. En este caso el pensamiento crítico es necesario para distinguir lo valioso de lo espurio.

Lamentablemente, ninguna de estas dos situaciones es la actual. Hay una tremenda necesidad de cambio y una notable falta de ideas nuevas y energía creativa.

Imagínate un grupo de trabajo de seis brillantes pensadores críticos reunidos para discutir cómo combatir la contaminación en la localidad. Ninguno de ellos podrá utilizar su tan adiestrada mente hasta que alguien plantee alguna propuesta real. El problema radica en que el pensamiento crítico es «reactivo». Tiene que haber algo que «criticar». Pero ¿de dónde sale ese algo? Las propuestas y sugerencias sólo pueden proceder de un pensamiento constructivo, creativo y fecundo.

Si entrenásemos a una persona para que evitase todos los errores al pensar, ¿sería un buen pensador? En absoluto. Si entrenamos a un conductor de automóvil para que evite todos los errores al conducir, ¿será un buen conductor? No, porque esa persona podría dejar el automóvil en el garaje evitando así toda posibilidad de error. Es muy útil evitar errores de conducción si el automóvil va a algún lugar. Del mismo modo, el pensamiento crítico sólo es útil si también pensamos constructiva y creativamente. Unas riendas no sirven para nada si no hay caballo.

Este punto es muy importante porque en muchas escuelas se cree que basta con enseñar a pensar críticamente. Esto concuerda con la relevancia que se suele atribuir al pensamiento reactivo y con las ideas tradicionales sobre el pensamiento.

El pensamiento crítico es valioso y debe tener su lugar en el conjunto del pensamiento. Pero sólo es una parte de éste. Decir que una sola rueda no es suficiente para un automóvil no es negar el valor de esa rueda.

Los peligros de creer que el pensamiento crítico es suficiente son múltiples. Las mentes más capaces quedan atrapadas en este tipo de pensamiento y no cultivan las destrezas del pensamiento constructivo y creativo, tan indispensables para la sociedad. Las escuelas no dedican tiempo ni esfuerzo a los aspectos constructivos y creativos del pensamiento porque se supone que ya están enseñando a «pensar». Del pensamiento crítico puede proceder la peligrosa arrogancia de considerar el pensamiento sin errores como absolutamente correcto, aunque se base en una información o en una percepción insuficientes (más adelante insistiremos en este punto). La capacidad de pensar críticamente, sin una correspondiente habilidad en el pensamiento creativo y constructivo, dificulta aún más la necesaria aparición de nuevas ideas. Es mucho más fácil criticar que crear.

EL MÉTODO ANTAGÓNICO

En los Estados Unidos hay un abogado por cada 350 habitantes.

En Japón hay un abogado por cada 9.000 habitantes.

El método antagónico es fundamental en las tradiciones occidentales de pensamiento. Procede directamente del hábito de pensamiento crítico y de la búsqueda de la verdad mediante el diálogo antagónico.

El debate y la controversia se consideran el medio adecuado para investigar temas porque las dos partes están motivadas. Pero cuando la motivación aumenta, la investigación disminuye. ¿Estaría dispuesta alguna de las partes a exponer un argumento que favoreciese al adversario?

«Yo tengo razón y tú no.»

El método antagónico es la base de la política, el derecho, la ciencia (en parte) y la vida diaria. Sin embargo, es un método muy limitado y defectuoso (este tema se trata mucho más ampliamente en mi libro *I am right — you are wrong*¹).

La costumbre de pensar antagónicamente suele agravar las polaridades, las polémicas y los conflictos. Los conflictos suelen requerir más a menudo una salida «diseñada» que una demostración de fuerza antagónica.

DESAFÍO Y PROTESTA

«¿Por qué tengo que levantarme por la mañana?»

«¿Por qué tengo que llevar corbata?»

«¿Por qué tengo que ir a la escuela?»

Para muchos la idea de «pensamiento» ha acabado significando desafío, protesta y discusión. Por eso muchos gobiernos, autoridades educativas e incluso padres, se oponen a menudo a la idea de enseñar a pensar. Ven el pensamiento como algo que provoca rupturas, protestas y discusiones sin fin. Esto era así realmente cuando predominaba la anticuada concepción del pensamiento como protesta.

Pese a ello, el Programa de Pensamiento CoRT se está utilizando actualmente en muchas culturas e ideologías (católica, protestante, marxista, islámica, china, etc.). Esto se debe a que el Programa CoRT fomenta el pensamiento constructivo, muy diferente del pensamiento de desafío y protesta. De hecho, algunos gobiernos consideran que la enseñanza del pensamiento constructivo es la mejor protección contra el pensamiento de protesta colectiva,

que es el único del que suelen disponer los jóvenes mentalmente vigorosos a los que nunca se les ha enseñado a pensar.

El pensamiento desafiante está muy relacionado con el pensamiento crítico y con el pensamiento antagónico. A menudo se piensa que basta con protestar o desafiar y que entonces la otra parte (o las autoridades) hará, de alguna manera, que «las cosas mejoren». Así piensa el niño que les pide a sus padres que le solucionen todos los problemas.

La protesta tiene su lugar y gracias a ella se ha conseguido mucho: defensa del medio ambiente, moratorias en la caza de ballenas, derechos de la mujer, derechos de las minorías, automóviles más seguros, etc. La protesta sirve para luchar contra las injusticias y tomar conciencia sobre algunos temas. La protesta puede ser suficiente cuando se trate de eliminar defectos. Pero en otros temas que requieran un pensamiento creativo y constructivo, la protesta no es suficiente.

Sin embargo, hay desafíos positivos, porque sin desafíos nunca podríamos escapar de las ideas antiguas para desarrollar otras mejores. Estos desafíos positivos forman parte del pensamiento creativo.

En el desafío negativo se ataca la idea existente y se pide al adversario que la defienda o la mejore.

En el desafío positivo se reconoce el valor de la idea existente, se crea una nueva idea y se la compara con la antigua. Después se intenta mostrar que la nueva idea tiene méritos y es beneficiosa.

Las revoluciones tradicionales siempre han sido negativas: se define un enemigo y se lucha para vencerle. Ya es hora de diseñar proyectos de revoluciones positivas en las que no haya enemigos sino estructuras para mejorar las cosas.

LA NECESIDAD DE TENER RAZÓN

Si se trabaja en un problema de matemáticas y se halla la respuesta correcta, se deja de pensar. La respuesta no puede ser aún más correcta. Pero la vida real no es así. Se sigue pensando porque suele haber otras soluciones mejores (en términos de coste, menor contaminación, valores humanos, ventajas competitivas, etc.).

Nuestro ego siempre quiere tener razón. En las culturas occidentales ésa es la base de las discusiones y del método antagónico. Nos resistimos a aceptar la

derrota por este problema de vanidad. El resultado es que pensamos agresiva y defensivamente, pero casi nunca constructivamente.

En teoría todos deberíamos alegrarnos de perder una discusión porque de ese modo terminamos con más de lo que teníamos al principio.

Los que participan en reuniones quieren que sus ideas prevalezcan —sean o no las mejores— porque su ego está involucrado. Debido a este serio problema de vanidad, un aspecto importante del aprendizaje del pensamiento es el aprendizaje de técnicas para separar el pensamiento del ego. En este libro explicaremos algunas de estas técnicas (como, por ejemplo, la de los seis sombreros).

ANÁLISIS Y DISEÑO

El análisis es una parte tan importante de nuestra tradición de pensamiento que el objetivo casi único de todo el sistema educativo universitario es el desarrollo de destrezas analíticas.

No cabe duda de que el análisis es un aspecto muy importante del pensamiento. Mediante el análisis dividimos las situaciones complejas en partes manejables. Mediante el análisis encontramos las causas de los problemas e intentamos eliminarlas.

Como en el caso del pensamiento crítico, la cuestión no es si el análisis es útil sino si es suficiente. Ahora tenemos dos ruedas en el automóvil. Cada una de ellas es maravillosa, pero dos ruedas todavía no son suficientes.

Si te sientas sobre un objeto puntiagudo un análisis rápido te permitirá eliminar la causa de tu incomodidad y solucionar el problema. Se pueden resolver muchos problemas encontrando y eliminando la causa. Pero también hay otros muchos problemas cuya causa no podemos encontrar. O puede haber muchas causas interrelacionadas. O podemos encontrar la causa (por ejemplo, la codicia humana) y no ser capaces de eliminarla.

Por eso somos tan ineptos para resolver problemas como el abuso de drogas, la deuda del Tercer Mundo, la contaminación, las congestiones de tráfico, etc. El análisis no basta para resolver estos problemas. Y, sin embargo, todos los que intentan solucionar problemas en el gobierno y en los demás ámbitos están entrenados en el pensamiento analítico.

Hay muchos problemas que requieren «diseño» además de análisis. Sólo diseñando podemos construir y crear soluciones. El pensamiento diseñador nos

permite juntar los elementos necesarios para conseguir lo que deseamos. No se trata de eliminar la causa del problema sino de construir una solución.

Y, sin embargo, dedicamos una atención minúscula al pensamiento diseñador, y al pensamiento creativo y constructivo. El diseño se considera algo propio de arquitectos, artistas gráficos y modistos. Pero el diseño es una parte fundamental y muy importante del pensamiento. El diseño es tan importante al menos como el análisis. El diseño incluye todos los aspectos del pensamiento consistentes en juntar cosas para producir un efecto.

Como las tradiciones del pensamiento académico occidental se han ocupado del pensamiento reactivo, el análisis, el pensamiento crítico, la discusión y la erudición, han olvidado prácticamente aspectos tan fundamentales del pensamiento como el diseño.

EL PENSAMIENTO CREATIVO

Los sistemas autoorganizados tienen una necesidad absoluta de creatividad. Todo indica que la mente se comporta como una red nerviosa autoorganizada. ¿Por qué no hemos prestado una atención más seria al pensamiento creativo cuando este tipo de pensamiento es tan obviamente un aspecto clave del pensamiento (para introducir mejoras, para diseñar, para resolver problemas, para cambiar, para producir ideas nuevas, etc.)?

Hemos arrinconado el pensamiento creativo por dos razones. La primera es que hemos creído que no se puede hacer nada para desarrollarlo. Hemos considerado el pensamiento creativo como un don místico que algunos poseen y otros no. No se puede hacer nada excepto fomentar el don creativo en los que parecen tenerlo.

La segunda razón por la que hemos descuidado el pensamiento creativo es realmente muy interesante. Todas las ideas creativas valiosas siempre deben resultar lógicas *a posteriori* (después de que alguien haya tenido la idea). Si la nueva idea no fuese lógica *a posteriori* no habríamos sido capaces de considerarla valiosa. De modo que sólo somos capaces de reconocer el valor de las ideas creativas que resultan, de hecho, lógicas *a posteriori*. Las demás quedan como meros desatinos. Más tarde podemos volver a tener en cuenta algunas de las ideas desatinadas o podemos dejarlas como desatinos para siempre.

Después damos por sentado que, si la idea creativa es lógica *a posteriori*, sin

duda deberíamos haber llegado a ella mediante la lógica. De manera que no haría falta creatividad, sino sólo una lógica mejor.

Esta suposición es totalmente falsa. Sólo en los últimos años hemos descubierto (en realidad, sólo un pequeño número de personas que trabajamos en este campo) que en un sistema de información autoorganizado una idea puede ser lógica *a posteriori*, pero invisible *a priori*. Esto se debe al carácter asimétrico de los modelos, que también da origen al humor.

Como nuestros sistemas tradicionales de pensamiento sólo se han ocupado de los sistemas de información organizados exteriormente (símbolos móviles regidos por reglas lógicas), nunca hemos sido capaces de ver esto.

Los defensores de la creatividad también han estado equivocados, pero en otra dirección. Han creído que todos somos naturalmente creativos, pero estamos inhibidos. Esta inhibición procedería de la necesidad de dar sólo las respuestas «correctas» en la escuela. Se debería al miedo de cometer errores o parecer ridículo en los negocios o en la vida profesional.

Así que, si pudiéramos liberar a la gente de estas inhibiciones, le permitiríamos expresar su creatividad natural. Ésta es la base de la lluvia de ideas y otras técnicas parecidas encaminadas a liberar a las personas de sus inhibiciones.

Lamentablemente, la creatividad no es una característica natural del cerebro. La función del cerebro es hacer que la experiencia se organice en modelos y después utilizar estos modelos ya existentes. De modo que el liberar a los individuos para que puedan ser ellos mismos sólo les hará un poco más creativos (por estar menos inhibidos).

Si queremos ser más creativos tendremos que aprender algunas técnicas específicas de pensamiento. Estas técnicas forman parte de lo que he llamado «pensamiento lateral» (que describiré más adelante en este libro). Son técnicas no naturales e incluyen métodos de provocación que parecen completamente ilógicos. De hecho, esos métodos son perfectamente lógicos cuando lo que pretendemos es modelar sistemas.

La creatividad no tiene por qué seguir siendo un don místico. Hay técnicas expresas de pensamiento creativo, algunas de las cuales serán descritas en este libro. También diremos cómo el uso deliberado de estas técnicas de pensamiento lateral contribuyeron a la salvación de los juegos olímpicos, que casi dejaron de celebrarse en 1984.

LÓGICA Y PERCEPCIÓN

Todos sabemos que la lógica es la base del pensamiento correcto. Pero, ¿lo es de verdad?

Una mala lógica provoca un pensamiento defectuoso. No hay duda de ello. Entonces, ¿una buena lógica hace pensar bien? Desgraciadamente, esto no se sigue en absoluto. El que entiende algo de lógica sabe que ésta nunca puede ser mejor que las premisas o las percepciones de las que parte. Todos los lógicos aprenden esto. Y muchos de ellos lo olvidan enseguida.

Tu ordenador está estropeado. Todos sus resultados son erróneos. Lo arreglas y vuelve a funcionar sin fallos. Si introduces datos correctos consigues respuestas correctas. Si introduces datos erróneos consigues respuestas erróneas (aunque quizá no sepas que lo sean). Lo mismo sucede con la lógica. Como el ordenador, la lógica es una maquinaria al servicio de los datos y percepciones con que contamos. Por lo tanto, deberíamos estar siempre preparados para descubrir la mala lógica, pero ser precavidos antes de aceptar las conclusiones de la buena lógica, porque las percepciones iniciales podrían ser insuficientes.

Diría que el 85 por ciento del pensamiento corriente es un asunto de percepción. La mayor parte de los fallos en el pensamiento son defectos de percepción (una perspectiva limitada, etc.) y no errores lógicos. La percepción es la base de la sabiduría. La lógica es importante en asuntos técnicos y especialmente en sistemas cerrados como las matemáticas.

La percepción es una parte tan importante del pensamiento que sorprende que sigamos creyendo que la lógica es el fundamento del pensamiento. Esto se debe a nuestra costumbre de pensar reactivamente. Se les presentan a los estudiantes materiales con percepciones e información dadas de antemano y se les pide que reaccionen. Como les dan las percepciones, lo que tienen que tener en cuenta es la lógica. Pero en la vida real tenemos que formar nuestras propias percepciones.

Tanto la lógica como la percepción son importantes, igual que en un automóvil son importantes tanto el motor como las ruedas. Si me obligasen a elegir entre las dos tendría que elegir la percepción, porque la mayor parte del pensamiento corriente depende de la percepción. Además, con una percepción hábil se puede llegar bastante lejos (como explicaré más adelante en el libro), mientras que una lógica hábil con una percepción deficiente puede ser peligrosa.

En la práctica, la lógica y la percepción están estrechamente entrelazadas. En

este libro insistimos en la percepción porque es la base de la sabiduría y porque es el aspecto más descuidado del pensamiento.

EMOCIONES, SENTIMIENTOS E INTUICIÓN

Al contrario de lo que creen muchos, las emociones, los sentimientos y la intuición desempeñan un papel central en el pensamiento.

El pensamiento sirve para organizar el mundo (en nuestras mentes) de manera que podamos aplicar eficazmente las emociones. En último término, la que elige y decide es la emoción.

La cuestión clave es cuándo usamos las emociones y los sentimientos.

Hay quien opina que la inclinación es la única guía genuina para la acción. Esas personas desconfían de la lógica y de los juegos de palabras porque les parece que la lógica puede utilizarse para probar cualquier cosa (lo que es cierto si se eligen cuidadosamente las percepciones y los valores). Consideran el sentimiento genuino como una especie de dios. Esto es peligroso porque el sentimiento genuino puede ser defectuoso e inoportuno. Gran parte de la inhumanidad del hombre con el hombre se basa en los sentimientos genuinos del momento.

Sin embargo, si ampliamos nuestras percepciones —incluyendo modos alternativos de ver la situación— y después aplicamos nuestros valores y sentimientos, el resultado será mucho mejor.

La lógica y la argumentación no pueden cambiar los sentimientos, pero la percepción sí puede. Un desconocido que conoces en vacaciones se muestra muy servicial. Alguien comenta que podría tratarse de un presidiario. Ver a esa persona desde esta nueva percepción puede producir un cambio de sentimientos respecto a ella.

En vez de excluir la emoción, como suele hacerse en la enseñanza del pensamiento, hay que encontrar medios para permitir a la emoción y el sentimiento desempeñar el papel que les corresponde en nuestro pensamiento. En este libro se describen métodos de este tipo, como, por ejemplo, el uso del «sombrero rojo» en la técnica de los seis sombreros.

La intuición juega un papel muy importante en el pensamiento. Pero es peligroso apoltronarse y no pensar suponiendo que de alguna manera la intuición hallará la solución por su cuenta. En ocasiones la intuición puede equivocarse notoriamente. Por ejemplo, cuando se trata de probabilidades. Pero, como en el

caso de las emociones y los sentimientos, la intuición también tiene una función en el pensamiento.

Probablemente los jóvenes experimentan dos influencias principales. La primera es la presión ejercida por sus amigos, los grupos y la gente de su edad. De ellos sacan sus percepciones y valores. Si un joven no es capaz de pensar por sí mismo se dejará llevar por el grupo (aunque esto signifique cosas como consumir drogas).

La segunda influencia principal es la música de la cultura juvenil, con su énfasis repetido en las emociones confusas de la adolescencia. Como un campo de trigo ondeando al viento, las mentes jóvenes están sometidas a horas y horas de variaciones de «me quiere, no me quiere». La música pop es un medio muy poderoso que en ocasiones proporciona valores, intuiciones e incluso algo de pensamiento pero, en general, un régimen continuo de emoción angustiada no ayuda mucho a los individuos a pensar por sí mismos.

RESUMEN

En este capítulo he intentado corregir algunas de las ideas erróneas más extendidas sobre el pensamiento. La información es necesaria, pero el pensamiento también lo es. Pensar no es sólo cuestión de ingenio y de saber resolver problemas difíciles. La sabiduría es aún más importante que el ingenio.

El pensamiento tradicional insiste exclusivamente en el pensamiento crítico, la argumentación, el análisis y la lógica. Éstos son muy importantes y espero que nada de lo que escribo pueda dar una impresión diferente. Pero sólo son una parte del pensamiento y es muy peligroso creer que basta con ellos. Además de pensamiento crítico necesitamos pensar constructiva y creativamente. Además de razonar hay que explorar sobre el tema. Además de capacidad de análisis hay que tener destreza para diseñar. Además de lógica hay que poseer percepción.

Tradicionalmente nos hemos ocupado sobre todo del pensamiento reactivo: reaccionar ante lo que se nos presenta. Pero hay otro aspecto del pensamiento. Este otro aspecto (proactivo) del pensamiento es el que consiste en salir, hacer cosas y hacer que sucedan cosas. Esto requiere «operatividad) o destrezas del hacer. Requiere un pensamiento constructivo, creativo y fecundo.

Gran parte del pensamiento ha tenido un matiz negativo: desafío, ataque, crítica, discusión, refutación, etc. ¿Es ésta realmente la única manera de proceder o se pueden conseguir los mismos efectos de un modo más constructivo? Yo

creo que sí es posible.

El pensamiento creativo es muy importante. Podemos empezar a ver cómo usar deliberadamente el pensamiento creativo en vez de limitarnos a esperar que venga la inspiración.

Las emociones y los sentimientos desempeñan una función clave en el pensamiento. No hay que excluirlos sino utilizarlos en el momento adecuado.

Por último, la inteligencia es un potencial, y para utilizarlo plenamente tenemos que aprender las destrezas del pensamiento. Sin esas, destrezas el potencial queda infrautilizado.

Nota sobre el autor

EL doctor Edward de Bono ha sido investigador Rhodes en Oxford y profesor en las universidades de Oxford, Cambridge, Londres y Harvard. Es la persona más capacitada para escribir este libro por las siguientes razones:

1. A diferencia de la mayor parte de los educadores, el doctor de Bono no sólo trabaja en el campo de la educación sino también en el de los negocios, los asuntos exteriores y el gobierno. Ha creado el programa más extensamente utilizado para la enseñanza directa del pensamiento como asignatura en las escuelas (el Programa CoRT). Además, las empresas más importantes de todo el mundo y otras sociedades utilizan sus sistemas de enseñanza del pensamiento.

Esto es importante por dos razones. La primera es que la educación no es un juego que sea un fin en sí mismo. La educación es una preparación para la vida. Por eso, las destrezas de pensamiento que se enseñen en la escuela deberán ser útiles para la vida después de la escuela. Y eso no es así en muchos de los enfoques tradicionales de la enseñanza del pensamiento. La segunda razón es que el mundo de los negocios, el gobierno y las entidades públicas es un difícil campo de pruebas. En la escuela los estudiantes tienen que aceptar lo que se les pone delante. Pero los hombres de negocios no tienen que aceptar nada. Aceptarán la enseñanza del pensamiento sólo si creen que puede serles útil, práctica y apropiada. En el mundo de los negocios el examen final lo hace el consumidor que paga.

2. El doctor de Bono ha trabajado por todo el mundo más que muchos otros educadores. Ha trabajado directamente en cuarenta y cinco países importantes (y algunos más pequeños). Sus métodos se utilizan en muchos más. Ha trabajado en una amplia variedad de culturas e ideologías. Esto le ha obligado a buscar los aspectos más fundamentales del pensamiento y a liberarse de hábitos de

pensamiento específicos de una sola cultura. Esto le ha permitido, por ejemplo, ver claramente las limitaciones de los hábitos occidentales de pensamiento, tales como la discusión y el pensamiento crítico. El trabajar en diferentes países y con diferentes profesores en condiciones en absoluto ideales le ha obligado también a simplificar y hacer muy prácticos los métodos de enseñanza. No podía contar con disponer siempre de profesores inspirados y muy instruidos.

3. A diferencia de muchos otros en este campo, el doctor de Bono es un pensador original que ha investigado directamente la naturaleza del pensamiento y los métodos para enseñarlo. Demasiadas personas que trabajan en este campo copian simplemente de otros y juntan fragmentos de aquí y de allá.

La formación psicológica y médica del doctor de Bono le coloca en una situación única para entender los sistemas de información «autoorganizados». Ésta es la base para la comprensión de la percepción y el pensamiento creativo. Estos temas se desarrollarán más ampliamente en las próximas páginas.

4. Ante todo, los veinticinco años de experiencia del doctor de Bono en el campo de la enseñanza directa de las destrezas del pensamiento le sitúan en una posición distinta de la de los que han entrado más recientemente en ese campo. Sus métodos (como, por ejemplo, el Programa CoRT) se han probado durante todos estos años con distintas edades, capacidades, profesores y situaciones. Y se ha demostrado que funcionan. Y, lo que es aún más importante, se ha comprobado que estos métodos se pueden enseñar. De esta larga experiencia procede el énfasis que pone el doctor de Bono en la practicidad y la simplicidad. Por esto fue posible formar a 105.000 profesores en Venezuela. Es muy fácil crear programas complicados con buen aspecto pero que no se pueden enseñar ni utilizar. Como no todos los padres son profesores muy preparados, la experiencia y la practicidad del doctor de Bono son esenciales para un libro como éste.

LA EDUCACIÓN

Al doctor Edward de Bono se le reconoce ampliamente como un pionero de la enseñanza directa del pensamiento en las escuelas. Sus primeros libros aparecieron en 1967 y el Programa CoRT se está utilizando desde 1972.

Ha hablado con frecuencia en congresos de educación (la Conferencia Internacional sobre el Pensamiento; el Consejo Mundial de Niños Superdotados; el Congreso Nacional y otras reuniones del ASCD; etc.). En 1989 le invitaron a hablar ante la Comisión Educativa de los Estados (EE.UU.), a la que asisten

gobernadores estatales y altos funcionarios educativos de todos los Estados. En 1989 le invitaron a pronunciar el discurso inaugural de la asamblea especial convocada en París por la OCDE para tratar sobre la enseñanza del pensamiento. Fue una importante reunión a la que asistieron representantes de todos los países de la OCDE (EE.UU., Japón, Alemania, Francia, Gran Bretaña, etc.).

El Programa CoRT para la enseñanza del pensamiento en las escuelas se utiliza extensamente en la actualidad en Canadá (incluso en las zonas francófonas). En los EE.UU. el programa se utiliza cada vez más. El Estado de Minnesota, considerado el más avanzado educativamente, ha asignado unos fondos especiales para formar en la aplicación de este programa y crear escuelas piloto.

La Academia de Ciencias de la URSS invitó al doctor de Bono a Moscú para formar a profesores del Proyecto Escolar Uno, del que forman parte las principales escuelas piloto en las que se experimentan nuevos métodos. En China el Programa CoRT lleva utilizándose algunos años en varias escuelas superiores seleccionadas.

El gobierno de Singapur hizo sus propios ensayos y después probó el Programa CoRT en cuarenta y cinco escuelas. Ahora proyecta extender el programa a todas las escuelas. En Malasia el programa lleva utilizándose varios años en escuelas superiores. El gobierno de Bulgaria, después de realizar ensayos preliminares satisfactorios, está introduciendo el método en todas las escuelas.

En Venezuela al doctor Machado, un profesor de filosofía de la universidad de Caracas, le resultó muy interesante el libro del doctor de Bono *El mecanismo de la mente*. Posteriormente, el doctor Machado se dedicó a la política y creó un Ministerio para el Desarrollo de la Inteligencia. El doctor de Bono fue invitado a Venezuela para formar a un núcleo de profesores. La formación acabó llegando a 105.000 profesores y la enseñanza del pensamiento es obligatoria, por ley, en todas las escuelas. De los catorce proyectos del Ministerio para el Desarrollo de la Inteligencia, ocho se han basado directamente en los métodos del doctor de Bono. Este Ministerio desapareció tras un cambio de gobierno, pero el Ministerio de Educación siguió aplicando el programa de Bono y el Programa Familiar.

También se está utilizando el Programa CoRT de distintos modos en otros muchos países: Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, Israel, Suecia, Kuwait, Paquistán, etc.

El doctor John Edwards de la Universidad James Cook, en Australia, ha

realizado la mejor investigación. Ha demostrado, por ejemplo, que el uso de un curso de pensamiento CoRT hizo aumentar el número de estudiantes que obtenían las dos calificaciones más altas en matemáticas del 25 por ciento al 52 por ciento.

LOS NEGOCIOS

No es sorprendente que el mundo de los negocios sea la parte de la sociedad que muestre un mayor interés en la obra del doctor de Bono. En los negocios se necesitan resultados. Limitarse a defender una opinión no sirve para nada. Se piensa sobre acciones, decisiones e ideas nuevas. Éste es precisamente el enfoque del doctor de Bono. En los negocios también se sabe que las personas son el recurso más importante. Por eso las empresas están tan interesadas en mejorar el pensamiento de sus empleados.

En los niveles superiores se le han solido pedir al doctor de Bono orientaciones sobre el pensamiento capaz de generar cambios, estrategias, mejoras y nuevas tendencias.

La diversidad de las empresas que han recurrido a la enseñanza del doctor de Bono es, como cabía esperar, amplia, dado que en todos los sectores hace falta pensar.

Desde NTT (Japón; con diferencia la empresa más valiosa del mundo; telefonía y comunicaciones) hasta Smurfitt (la empresa más importante de Irlanda; embalajes). Desde IBM (ordenadores) hasta el grupo Weston (Canadá; alimentación). Desde General Motors (automóviles) hasta Dentsu (Japón; quizá la agencia de publicidad más importante del mundo). Desde Shell (petróleo) hasta L.M. Ericsson (Suecia; radares y electrónica). Desde Du Pont (industrias químicas) hasta Prudential (la más importante empresa de seguros). Desde Ciba-Geigy (Suiza; farmacéutica) hasta McKinsey (consultores). Desde KLM (Holanda; línea aérea) hasta Citicorp (el banco más importante de los EE.UU.). Desde BHP (la empresa acerera y minera más importante de Australia) hasta Zegna (una de las principales empresas de modas de Italia). Desde Heineken (Holanda; elaboración de cerveza) hasta American Standard (saneamientos).

El doctor de Bono ha sido invitado con frecuencia a hablar en importantes conferencias, tales como BIMCO (la principal conferencia internacional de marina mercante), el Instituto de Inversores Institucionales, YPO (la Organización de Presidentes Jóvenes), CEI (el congreso mundial de

manipuladores de alimentos), etc.

LOS ASUNTOS PÚBLICOS

Cuando la Universidad del Departamento de Defensa de los EE.UU. (el Pentágono) organizó su primera conferencia sobre creatividad se quiso que el doctor de Bono fuera el primero en intervenir. Como tenía un compromiso previo en Helsinki, inauguró las sesiones desde Finlandia por teléfono transatlántico.

El doctor de Bono ha impartido seminarios al Departamento de Policía de Los Ángeles y otras academias e institutos de policía.

El doctor de Bono pronunció el discurso inaugural de la primera conferencia organizada por la Asociación Americana de Abogados sobre solución de conflictos en la educación. También le invitaron a hablar en la Conferencia Legal de la Commonwealth, en la que se reúnen unos 5.000 abogados de todo el mundo.

En el campo de la economía, al doctor de Bono se le ha invitado a hablar en distintas reuniones: el prestigioso Foro Mundial Económico de Davos (varias veces), la Conferencia Económica Rim del Pacífico, el Instituto Internacional de Banca y otras.

El gobierno canadiense invitó al doctor de Bono a impartir un seminario en el CIDA, que se ocupa de toda la ayuda al extranjero. El Departamento de Desechos Tóxicos del gobierno de California invitó al doctor de Bono a impartir una serie de seminarios y talleres para ayudarles a resolver varios problemas de detección, investigación y legislación. Diversas agencias públicas (de Australia, Canadá, Singapur, Malasia) han invitado al doctor de Bono a hablar ante su personal superior.

Entre otros organismos que han recurrido a la ayuda del doctor de Bono se encuentran el Fondo Mundial para la Vida Salvaje y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.

INTERNACIONAL

El doctor de Bono ha trabajado en una amplia variedad de países: Canadá, EE.UU., México, Brasil, Argentina, Suecia, Francia, Gran Bretaña, Alemania, Italia, España, Egipto, Arabia Saudí, India, Pakistán, Singapur, Malasia, URSS,

China, Corea, Japón, Australia, Nueva Zelanda y otros diecinueve países, además de varios países más pequeños como Malta, Emiratos Árabes, Fiyi, etc.

Los libros del doctor de Bono están traducidos a veintitrés idiomas: los principales idiomas europeos, japonés, ruso, chino, coreano, hebreo, urdu, etc.

Quizá sea sorprendente que la obra del doctor de Bono se acepte y utilice en culturas e ideologías muy diferentes: católica, protestante, islámica, marxista, china, japonesa, etc.

PUBLICACIONES

El doctor de Bono escribió su primer libro en 1967. El título era *Nuevo pensamiento*, y anticipaba más de veinte años el uso de ese término por Gorbachov. Desde entonces ha escrito treinta libros, todos ellos sobre el pensamiento. Éstos son algunos de los títulos: *El mecanismo de la mente*; *Pensamiento lateral para la dirección*; *Enseñando a pensar*; *Los niños resuelven problemas*; *Pensamiento práctico*; *Conflictos*; *Atlas del pensamiento para la dirección*; *Seis sombreros para pensar*; *Cartas a pensadores*; *Yo tengo razón y tú no*.

La BBC de Londres produjo una serie de televisión de diez capítulos titulada «Curso de pensamiento de de Bono», que se ha visto mucho en las PBS de los EE.UU. En Europa se ha distribuido posteriormente una serie de televisión de trece capítulos titulada «Los más grandes pensadores», patrocinada por la IBM alemana y la *Encyclopaedia Britannica*.

El Programa de Pensamiento CoRT es el programa educativo más importante creado por el doctor de Bono. Consta de seis partes de diez lecciones cada una. Un programa posterior, más centrado en la escritura, es *Piensa, anota, escribe* (publicado por Perfection Learning, Iowa). El Centro Internacional para el Pensamiento Creativo, de Nueva York, ha producido un material en casetes titulado *Pensamiento maestro*.

PENSAMIENTO SOBRE EL PENSAMIENTO

El doctor de Bono fue el acuñador del término «pensamiento lateral», que tiene ahora una entrada —en la que se reconoce la paternidad del doctor de Bono— en el *Oxford English Dictionary* y forma parte, por lo tanto, del idioma inglés.

La formación médica del doctor de Bono ha sido esencial para el desarrollo

de sus ideas. Si hubiera procedido de los campos de la filosofía, las matemáticas o la informática no habría podido desarrollarlas porque estas disciplinas trabajan con sistemas de información organizados exteriormente, en los que se opera con símbolos según reglas lógicas.

En medicina, el doctor de Bono investigó los sistemas que integran el cuerpo humano (la circulación, la respiración, el control iónico, el funcionamiento del riñón, las hormonas, etc.). Ello le obligó a desarrollar los conceptos biológicos de organización y manipulación de información, lo cual le llevó al concepto de sistema autoorganizado.

En su libro *El mecanismo de la mente*, publicado en 1969, el doctor de Bono describió el funcionamiento del cerebro como una red nerviosa que permite a la información organizarse en modelos. Ese libro se adelantó veinte años a su tiempo, ya que sus conceptos forman ahora la base de los últimos avances informáticos: neuroordenadores, máquinas de red nerviosa, etc. Desde su publicación, muchas otras personas han entrado en el campo de los sistemas autoorganizados, y ahora existe una rama de las matemáticas que trata sobre estos temas. Se han propuesto diversos modelos del funcionamiento del cerebro que, en algunos casos, están muy relacionados con el propuesto por el doctor de Bono en 1969.

Ésta fue la base que permitió al doctor de Bono desarrollar sus ideas sobre la percepción y la creatividad. De esta base procedieron, por un lado, las técnicas del pensamiento lateral y, por otro, surgieron las técnicas de cambio perceptivo expuestas en el Programa CoRT. La base teórica de la obra del doctor de Bono es, pues, el comportamiento de los sistemas autoorganizados de creación de modelos.

Más recientemente, el doctor de Bono ha invitado a las principales sociedades de ordenadores y *software* a participar en un «Grupo de trabajo sobre el pensamiento», cuyo objetivo es investigar la etapa que media entre la adquisición de información y nuestra capacidad de utilizarla. La primera reunión del Grupo tuvo lugar en la ciudad de Washington en mayo de 1989.

El doctor de Bono también está trabajando en el importante proyecto de crear un nuevo lenguaje internacional para el pensamiento.

EXPERIENCIA

El doctor de Bono lleva trabajando en el campo del pensamiento desde 1965.

Publicó su primer libro en 1967 y el Programa CoRT empezó a utilizarse en 1972. Las ideas y los métodos han resistido las pruebas del tiempo, la practicidad y la utilidad.

La experiencia en el campo de la enseñanza del pensamiento es importante. Hay que evitar a toda costa la complejidad y la oscuridad porque no sólo no sirven para mejorar el pensamiento, sino que incluso pueden empeorarlo.

Desde que en los EE.UU. todo el mundo se apunta al carro de la enseñanza del pensamiento, las editoriales han encargado a los escritores que escriban apresuradamente libros poco elaborados sobre el tema. En gran medida lo hacen copiando material ajeno y ordenándolo de otra manera, lo que, lamentablemente, suele destruir el método. Otros autores han optado por coger un poco de aquí y otro poco de allá. El resultado es, como cabía esperar, un desastre. Por último, también se recurre a enfoques muy antiguos sobre el pensamiento basados principalmente en el pensamiento crítico tradicional. Muchos de estos programas se ofrecen con profesionalidad y se publican cuidadosamente. Lamentablemente, eso no basta. Les falta experiencia práctica sobre el terreno.

No es lo mismo analizar el proceso del pensamiento en los elementos que lo componen y después intentar enseñar estos elementos que diseñar herramientas «prácticas» de pensamiento.

En 1984 casi se acabó el movimiento olímpico porque ninguna ciudad quería asumir los gastos de ser anfitriona de los juegos. Sólo el brillante éxito de Peter Ueberroth y su equipo en los juegos de Los Ángeles pudo demostrar que los juegos tenían futuro. En una entrevista publicada por el *Washington Post* el señor Ueberroth explicaba cómo había usado el pensamiento lateral para generar las nuevas ideas requeridas. Había aprendido las técnicas de pensamiento lateral del doctor de Bono varios años antes en un seminario. Éste es un ejemplo concreto de la eficacia práctica de las herramientas de pensamiento del doctor de Bono.

El señor Ron Barbara, alto ejecutivo de la compañía de seguros Prudential, de Canadá, contaba cómo había utilizado los métodos de pensamiento del doctor de Bono para introducir un importante cambio en los seguros de vida. Tradicionalmente el seguro de vida se paga tras la muerte del asegurado. La nueva idea consistía en pagar el seguro cuando al asegurado se le diagnosticase una enfermedad probablemente mortal (cáncer, SIDA, etc.). Esto le permitiría al asegurado dedicar parte del dinero a un tratamiento y un cuidado mejores. La mayor parte de las compañías canadienses de seguros han adoptado esta nueva idea, que está despertando un gran interés fuera de ese país.

RESUMEN

Posiblemente el doctor de Bono sea la persona más adecuada, dados sus antecedentes, títulos y experiencia, para escribir este libro. Lo más importante es que no trabaja sólo en el estrecho campo de la educación sino en el amplio mundo del pensamiento aplicado. Sus ideas y métodos han resistido la prueba del tiempo y la de los consumidores que pagan.

La insistencia del doctor de Bono en la sencillez y el carácter práctico es esencial en un tema que adolece demasiado a menudo de complejidad, oscuridad y exceso de filosofía.

El doctor de Bono se ocupa del pensamiento relacionado con el hecho de conseguir hacer cosas y el tener nuevas ideas. Esto va más allá del pensamiento reactivo tradicional, que sólo se ocupa del análisis, la crítica y la discusión.

Cómo utilizar este libro

EDAD

Aunque este libro esté pensado para utilizarlo con niños, no tiene límite superior de edad. Los métodos y técnicas son tan adecuados para los adultos como para los niños. De hecho, hay altos ejecutivos de negocios que han aprendido y utilizan muchos de los métodos.

Esto no es sorprendente. Los procedimientos fundamentales de las matemáticas son los mismos en todas las edades. Lo mismo pasa con los procedimientos básicos del pensamiento. Con niños mayores la exigencia es mayor. Hay que usar las técnicas más formalmente. Las respuestas deben ser más elaboradas. Se pueden hacer combinaciones de técnicas. Las prácticas empleadas pueden ser más complejas. Pero el enfoque básico es el mismo.

El límite inferior normal para la mayor parte de los métodos propuestos en este libro es de nueve años de edad. Este límite de edad puede bajarse hasta alrededor de los seis años si los padres son pacientes y se simplifican los métodos. Con niños especialmente avanzados la edad de uso puede ser todavía inferior.

En el capítulo siguiente se da una lista de los apartados del libro apropiados para los niños más pequeños. El método del dibujo, por ejemplo, puede ser utilizado hasta por niños de cuatro años de edad.

ENSEÑANDO CON EL LIBRO

Hay tres formas posibles de enseñar con el libro.

1. En el caso de que los niños sean mayores, más capaces o que les interese «pensar», el joven puede leer el libro entero a la vez que el padre (o la madre). Se puede dialogar sobre los puntos teóricos y los métodos. Se pueden hacer los ejercicios simultáneamente. En esos casos sería conveniente tener dos copias del libro (o una para cada hijo y una para el padre o madre).

2. Con niños más pequeños o que no estén motivados para leer el libro, el padre tiene que leerlo, asimilar la información importante y enseñársela después. Se puede prescindir de parte del material o simplificarlo. Se pueden leer directamente en el libro las partes que describen los procedimientos prácticos.

3. Con los niños más pequeños o menos capaces el padre o madre lee el libro, pero sólo presenta algunas partes seleccionadas del mismo. Si se utiliza el libro de esta forma abreviada a una edad, se puede hacer un repaso más completo cuando el niño sea mayor.

El diagrama de la página siguiente representa estos tres posibles enfoques.

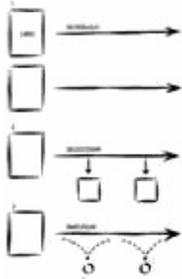
MOTIVACIÓN

La motivación es la clave. Sin motivación es muy difícil enseñar a pensar.

Desgraciadamente, a la mayor parte de los niños no les motivará mucho que les digamos que el «pensamiento» les va a ser muy útil en la escuela y en la vida después de la escuela.

Pensar tiene que ser algo vivo, divertido, agradable y casi un juego. La experiencia me demuestra que a los niños les gusta pensar. Les gusta usar la mente y tener ideas. Pero tienen que ser capaces de hacerlo. Plantearle a un niño un problema casi imposible es todo lo contrario de motivarle. Si un ejercicio o práctica parece difícil o aburrido hay que dejarlo y pasar a otro diferente. Lo importante es aprender el procedimiento, no los ejemplos particulares.

Probablemente, cuando los niños disfrutan más pensando sea en el período comprendido entre los nueve y los once años de edad. Después de esa edad se vuelven algo conservadores y sólo quieren buscar la «respuesta correcta». Los adolescentes tienden a ser a la vez defensivos y presumidos respecto a su pensamiento por miedo a equivocarse. Siempre es importante evitar hacer juicios de «correcto» e «incorrecto». El pensamiento es una acción. A veces se hace bien y otras veces no tan bien, como sucede con todas las destrezas. Aunque se juegue al tenis peor de lo que se sabe, se está jugando al tenis.



Gran parte de la motivación debe proceder de la selección de las prácticas o los ejercicios. Muchos de éstos tienen que ser divertidos e imaginativos. Es un grave error insistir sólo en ejercicios pesados y serios. El objetivo de este libro es ayudar a enseñar destrezas de pensamiento, no facilitar a los padres una manera indirecta de decirles a sus hijos lo que deben y lo que no deben hacer.

La motivación depende de la sensación de logro. Como no hay respuestas «correctas» o únicas como tales, la sensación de acierto se consigue de otras maneras. ¿Cuántas posibilidades diferentes has encontrado? ¿Cómo es tu lista en comparación con la mía? ¿Podemos añadir algo a la lista? Eso nunca se me habría ocurrido.

Es muy motivador sorprenderse teniendo una idea que nunca antes se había tenido. También motivan la comparación y la competición.

Por último, también está la motivación de la soltura. Cuando se sabe esquiar se disfruta esquiando. Cuando se saben aplicar los métodos de pensamiento, se disfruta haciéndolo. Realizar una tarea de pensamiento con confianza y eficacia es, por sí mismo, algo muy motivador.

AFICIÓN O DEPORTE

No veo ninguna razón por la cual «pensar» no podría convertirse en una afición o un deporte. Los niños pueden reunirse para practicar y disfrutar usando sus mentes. Están presentes el valor social, el valor de mostrar las cualidades propias y la diversión de desarrollar cada vez más la destreza.

La estructura de los métodos de pensamiento permite a éste ir mucho más lejos que en una conversación o discusión normal. Estos métodos constituyen la base para la práctica del pensamiento como afición.

El placer de ejercer la destreza de pensar puede desembocar en la creación de «clubes de pensamiento». En el Apéndice se expone un bosquejo de la

organización y el funcionamiento de estos clubes.

Los clubes de pensamiento, o unas meras sesiones de pensamiento, se pueden reducir a la familia, los amigos o un grupo de vecinos.

ESTILO DE ENSEÑANZA

Hazlo fácil.

No lo compliques.

Ten muy claro lo que estás haciendo en cada momento.

Practica el método con muchos ejercicios diferentes.

El estilo de enseñanza no es muy distinto del que se emplea para enseñar un deporte o dirigir una clase de educación física. Como profesor debes dejar claro lo que quieres y estar seguro de que te han entendido. Usa muchos ejemplos para mostrar lo que pretendes.

Es importante enseñar «desde el centro». Esto significa usar ejemplos muy claros. Cuando encuentres una duda, por ejemplo, «¿Es esto o aquello?», es mejor cambiar de ejemplo que intentar explicarlo filosóficamente (lo que sería enseñar desde el límite). Que siempre esté muy claro lo que quieres conseguir. Quizá no siempre lo logres, pero al menos sabrás qué es lo que estás intentando.

En todos los casos es mucho mejor ser sencillo y práctico que intentar ser perfecto y exhaustivo.

Nunca dediques demasiado tiempo a ninguna práctica o ejercicio. Aunque sea muy interesante pensar en ese tema, es importante cambiarlo. Lo que permite aumentar la destreza en el empleo del método o herramienta es su aplicación a muchos temas. Recuerda siempre que el objetivo es enseñar destrezas de pensamiento, no sólo tener una conversación interesante en la que haya algo de pensamiento.

DISCIPLINA

La disciplina es muy importante en la enseñanza de las destrezas de pensamiento. Sin disciplina todo queda en palabrería, se va a la deriva y no hay sentido de logro.

La primera disciplina es la del tiempo. El tiempo asignado a cada ejercicio de pensamiento puede parecer muy breve. Esto es así deliberadamente. Cuando utilizamos por primera vez el método CoRT en las escuelas tanto los profesores

como los estudiantes se quejan de que es imposible pensar sobre un tema en tres minutos. Algún tiempo después descubren que pueden pensar una gran cantidad de cosas en tres minutos... si saben que no van a disponer de más tiempo. La brevedad del tiempo permitido hace que tenga que utilizarse realmente para pensar y no para discutir y divagar. Esta disciplina del tiempo se aplica no sólo a cada ejercicio sino también a la sesión o lección de pensamiento entera. Entrenarse en una destreza siempre requiere disciplina, como sabe cualquier entrenador deportivo.

La segunda disciplina es la de la concentración. ¿Sobre qué tema estoy pensando ahora mismo? ¿Qué estoy intentando hacer (método) ahora mismo? El pensamiento puede ser desordenado. A alguien se le pide que piense en un problema y se le ocurren ideas para otro problema. En el curso del diálogo sobre un tema la conversación deriva hacia otro tema totalmente diferente. Aunque éste sea el encanto de la «conversación», no es algo que favorezca un pensamiento eficaz.

Sin embargo, el pensamiento debe ser libre, sin impedimentos y abierto. Esto es cierto. Cuanto más fijo sea el marco del pensamiento, más libre puede ser el pensamiento que se realice dentro de ese marco. Un carpintero necesita una herramienta fuerte y destreza en el uso de esa herramienta. El carpintero puede utilizarla para lo que quiera, pero en todo momento sabe qué herramienta está utilizando y qué está haciendo.

ESTRUCTURA DE COLLAR DEL LIBRO

Este libro podría haber sido escrito en una secuencia lógica, de modo que las diferentes partes se siguieran unas de otras.

Este libro podría haberse escrito de un modo ordenado y organizado de manera que todas las «herramientas» estuvieran en un capítulo y todos los «esquemas» en otro. Todos los «hábitos» estarían en el mismo lugar.

Si el libro se hubiera escrito así sería imposible usarlo como manual de enseñanza. Así que el orden y la estructura del libro están diseñados específicamente para permitirte a ti, el padre o la madre, enseñar con él.

Imagínate un collar (diagrama de la página siguiente). Cada cuenta es completa en sí misma y, sin embargo, todas las cuentas juntas forman el collar. Del mismo modo, los diferentes métodos propuestos en este libro suelen ser completos en sí mismos. Cada método puede utilizarse de forma independiente.

Este enfoque es muy diferente del «enfoque jerárquico», en el que no se puede pasar a la segunda etapa si no se ha dominado la primera. Y la primera etapa no sirve para nada hasta haber pasado a la segunda.



Este enfoque del collar es lo que yo llamo en ocasiones el enfoque «paralelo». Esto significa que si el profesor enseña cinco herramientas, aunque el estudiante no entienda una de ellas, no esté en clase cuando se enseña otra, olvide una tercera herramienta y no sepa utilizar la cuarta, la quinta herramienta sigue pudiéndose utilizar plenamente. Es como tener varias flechas en un carcaj. Cada una vale por sí misma.

EL ORDEN DE LA ENSEÑANZA

Supón que un procedimiento sencillo de pensamiento consta de tres pasos:

1. Enfoque.
2. Utilización de una herramienta de pensamiento.
3. Resultado.

¿No sería lo más lógico enseñar primero a «enfocar» el tema, después la «herramienta» y, por último, cómo conseguir un «resultado»? No. Esto no se sigue en absoluto. El orden en que se van a dar los pasos no es el mismo en que deben enseñarse.

Hay muy buenas razones para enseñar «hacia atrás», porque siempre tenemos delante de nosotros algo que ya conocemos; pero éste no es el momento de profundizar en este asunto.

Lo lógico es empezar enseñando «resultados», para que el pensador pueda experimentar una sensación de logro a medida que adquiere destreza en el pensar.

El orden seguido en este libro es, pues, un orden práctico basado en múltiples consideraciones, entre ellas la motivación. Este libro no es un tratado filosófico sobre el pensamiento sino un manual práctico para la enseñanza de algunas destrezas de pensamiento.

PRÁCTICA FORMAL

Supón que nunca hubieras visto jugar al tenis. Te pones junto a una pista de tenis y después de un cuarto de hora piensas que has entendido las reglas del juego. ¿Te convertiría esto en un tenista?

Lo mismo ocurre con el pensamiento. Casi todo lo expuesto en este libro es fácil de entender. Podrías hojearlo y entender en cinco minutos cualquiera de las técnicas o métodos que contiene. Esto no te haría pensar mejor. Lo que te convierte en un pensador mejor es la práctica. Y no cualquier práctica de pensamiento, sino la práctica deliberada de una herramienta o un método. Un carpintero puede coger una sierra y decir cómo hay que usarla. Pero la destreza del carpintero sólo se consigue utilizando la sierra.

La práctica tiene que ser formal, deliberada y disciplinada en algún momento. Recuerda también la analogía del entrenamiento deportivo: hay que reservar un tiempo y utilizarlo para entrenarse.

Así pues, hay que reservar algún tiempo para la práctica formal del pensamiento. Llámalo una «clase» de pensamiento, una «sesión» de pensamiento o como te parezca mejor.

La clase formal no debe durar menos de veinte minutos ni más de cuarenta y cinco. Hay que respetar estos tiempos. Estas duraciones sugeridas se basan en el modelo de un padre y un hijo. Si hubiera más niños haría falta más tiempo. La duración puede aumentarse a un mínimo de treinta minutos y un máximo de una hora.

La clase podrá realizarse a la misma hora cada semana, o en cada sesión puede establecerse el día y la hora de la siguiente.

Si la motivación (del niño, no del padre) no es muy intensa, yo aconsejaría una clase por semana. Podría incrementarse hasta dos clases por semana. Cuando la familia está de vacaciones puede tenerse una clase diaria si resulta entretenido.

¿Qué hay que hacer en cada sesión? Por lo general no hay que tratar más de un tema nuevo. De hecho, lo que aconsejo es que cada tema se divida en dos

sesiones.

Además del tema nuevo, en cada sesión se pueden practicar contenidos vistos anteriormente. También pueden utilizarse juegos y técnicas de pensamiento. Recuerda siempre que todas las sesiones tienen que ser vivas y divertidas. Evita que se conviertan en algo fastidioso y aburrido.

PRÁCTICA INFORMAL

Aparte de las sesiones de práctica formal se pueden practicar informalmente las herramientas, hábitos, métodos y actitudes de pensamiento en cualquier momento.

El padre puede recordar al niño una actitud o hábito de pensamiento particular. Se le puede pedir al niño que aplique una herramienta específica a una situación de la que se esté hablando. Se puede señalar algo como ejemplo de un método de pensamiento particular.

También hay juegos y técnicas de pensamiento que pueden usarse en cualquier momento. Cada uno de ellos dura sólo unos pocos minutos.

La práctica informal es muy importante porque es la manera de integrar las destrezas de pensamiento en la vida normal, en vez de ser un juego especial que sólo se juega en sesiones especiales.

Pero también es importante no excederse con la práctica informal hasta el punto de convertirla en algo irritante.

Las destrezas de pensamiento intervendrán siempre en dos niveles. El primer nivel es el empleo formal, explícito y deliberado de una herramienta o un método. Por ejemplo, alguien puede decir: «Hagamos un BMI (una de las herramientas)».

El segundo nivel es el nivel implícito u oculto, en el que se utiliza, sin reconocerlo expresamente, un hábito o principio de pensamiento. Por ejemplo, si alguien te dice que sólo hay dos modos de hacer algo, puedes pensar: «Quizá tenga razón. Quizá sólo haya dos maneras posibles. Pero voy a dedicar unos segundos a pensar si puede haber algún otro modo».

No tengas pudor de pedir que se usen las herramientas y métodos formal y explícitamente. Las herramientas son más eficaces cuando se usan de esta manera explícita. Al principio puede parecer raro, pero con el tiempo se vuelve algo natural. No caigas en el error (que cometen muchos profesores) de creer que las actitudes y hábitos que hay detrás de cada herramienta formal de

pensamiento se pueden enseñar y usar sin mencionarlos expresamente. Los años de experiencia han demostrado que esto es mucho menos eficaz. La mente necesita que haya operaciones formales que atraigan su atención. Las actitudes son buenas pero insuficientes.

EJERCICIOS

En distintos lugares del libro se plantean ejercicios. Hay que hacerlos tal como se explican. También puedes complementarlos con otros inventados por ti. Pero intenta no presentar demasiados ejercicios solemnes o serios. Aprender destrezas de pensamiento tiene que ser divertido. Cuando ya se posean las destrezas se pueden aplicar a asuntos graves.

Hay cuatro tipos de temas para la práctica:

1. *Temas divertidos.* Son imaginativos, locos, especulativos, y no hay que tomárselos en serio. Aunque el contenido no sea serio los principios, funciones y operaciones son completamente reales (como en las metáforas). «¿Qué pasaría si tuviéramos un tercer brazo en medio del pecho?» «¿Sería una buena idea que todos los niños de más de diez años tuvieran que dedicar diez horas semanales a un trabajo real y remunerado?» «¿Qué cambiaría si los perros pudieran hablar?»

2. *Temas remotos.* Son temas sensatos y realistas, pero que caen fuera de la experiencia y las necesidades de los niños que realizan los ejercicios de pensamiento. Pueden ser temas del mundo de los negocios, el gobierno o la vida adulta en general. «¿Qué factores tendrías en cuenta para elegir un lugar para abrir un nuevo restaurante de comida rápida?» «¿Cómo resolverías el problema de las congestiones de tráfico en las ciudades?» «¿Qué habría que hacer con la basura doméstica?» «Hay muchos robos en tu tienda. ¿Cómo lo evitarías?»

3. *Temas de patio trasero.* Son temas relacionados directamente con la edad, el grupo de amigos, el entorno local y los intereses del niño que está aprendiendo las destrezas de pensamiento. «Parece que tu mejor amigo está evitándote y no sabes por qué. ¿Qué puedes hacer?» «El hermano con el que compartes la habitación siempre la está desordenando. ¿Qué puedes hacer?» «Puedes elegir entre tres planes para las vacaciones. ¿Cómo eliges?» «¿Cómo prepararías una fiesta para tus amigos?»

4. *Temas serios.* Son asuntos serios directamente relacionados con la vida del niño que está aprendiendo a pensar. La edad, los intereses y la situación de los

niños influirán en la selección de los temas. Se pueden introducir nuevos temas procedentes de las necesidades y las dificultades de la vida real. Hay que recurrir pocas veces a estos temas. Sobre todo es muy importante que los padres no utilicen los asuntos serios como una excusa para «predican» a sus hijos. Hay que tratar estos temas serios como los demás, pensando objetivamente. «¿Está bien que fumen los jóvenes?» «Tú quieres tener la libertad de volver tarde a casa, pero tus padres quieren que vuelvas pronto. ¿Qué puedes hacer?» «Sabes que tus amigos están experimentando con las drogas. ¿Cómo puedes convencerlos para que no lo hagan?» «Nunca tienes tiempo para estudiar. ¿Cómo puedes resolver este problema?» «¿Cómo puedes hacerte nuevos amigos en el barrio?»

Hay que ir alternando los tipos de temas. Los temas divertidos son buenos para la motivación y para pasarlo bien. Estos temas son importantes para desarrollar la destreza en el pensar porque no hay emociones, prejuicios ni experiencias que dificulten el proceso de pensamiento. Los temas remotos permiten a los niños experimentar el pensamiento adulto y los problemas del mundo real. Según mi experiencia, a los jóvenes les gusta pensar sobre estos problemas. Además, estas prácticas proporcionan un trasfondo de pensamiento que les será útil para la vida futura. El pensar sobre estos asuntos también hace que el niño sea más consciente de los temas que aparecen en los periódicos y en las noticias de la televisión (de hecho, se pueden usar las noticias como temas de práctica).

Es un error creer que a los jóvenes sólo les interesan sus propios problemas de patio trasero. Esos temas son útiles para demostrar que el pensamiento puede aplicarse a los asuntos corrientes de todos los días. No es fácil encontrar temas generales aplicables a niños de diferentes edades en entornos diferentes, así que los padres tienen que hacer una lista de asuntos de interés directo para sus propios hijos.

El objetivo principal de los temas serios es demostrar que las destrezas de pensamiento no son sólo un juego sino que pueden aplicarse a asuntos graves. Pero recuerda que cuando se tratan estos asuntos serios no se practica mucho la destreza de pensamiento como tal, porque toda la atención se vuelca hacia el contenido.

Si tuviera que dar los porcentajes de la combinación deseable de elementos, serían los siguientes:

En la etapa de aprendizaje de las destrezas de pensamiento:

- 40 % Temas divertidos.
- 30 % Temas remotos.
- 20 % Temas de patio trasero.
- 10 % Temas serios.

En la etapa de aplicación de las destrezas ya adquiridas:

- 20 % Temas divertidos.
- 30 % Temas remotos.
- 30 % Temas de patio trasero.
- 20 % Temas serios.

REALIZACIÓN

¿Cómo hay que realizar los ejercicios y prácticas de pensamiento?

Demostración: tú, como padre o maestro realizas una práctica para mostrar cómo hay que usar un método o herramienta particular. Quizá prefieras preparar la práctica previamente. Pero también deberías ser capaz de realizarla sin preparación, ya que esto es lo que le vas a pedir al niño.

Trabajo continuo: el padre y el hijo realizan juntos el ejercicio práctico. Cada uno ofrece sus sugerencias. Como padre tienes que contenerte al principio para dejar que tu hijo exponga sus ideas. Cuando parezca que ya no se le ocurren más cosas expón tus propias sugerencias para mostrarle que hay más posibilidades. La realización conjunta no significa discutir, y ni siquiera conversar. Significa trabajar juntos como lo hacen los cilindros del motor de un automóvil.

Preguntar: es la pregunta unidireccional de la enseñanza normal. Se le pide al niño que realice un ejercicio de pensamiento. En ocasiones se le puede pedir que lo haga inmediatamente. Otras veces se le darán algunos minutos para pensar. El niño puede emplear ese tiempo para escribir algunas notas básicas antes de responder.

En paralelo: el padre y el hijo realizan por separado el ejercicio de pensamiento. Lo mejor es hacerlo tomando algunas notas, pero también puede

escribirse íntegramente. Cuando se acaba el tiempo se comparan los resultados. Esta forma de trabajar puede motivar mucho si el niño ve que lo está haciendo casi tan bien como el padre o incluso mejor que él. No lo recomendamos con niños poco capaces.

En grupo: si hay más de un niño (o adulto) como estudiante, el ejercicio de pensamiento puede hacerse en grupo. El padre propone la tarea y después el grupo la realiza conjuntamente. Una vez transcurrido el tiempo asignado el portavoz del grupo expone el resultado.

Por escrito: en general, todos los ejercicios se pueden realizar oralmente. Puede ser útil tomar notas. En ocasiones es positivo plantear una tarea de pensamiento y pedir posteriormente una respuesta por escrito. Cuando el método exija el empleo de diagramas (como sucede a veces), el diagrama se presenta como respuesta escrita del ejercicio. En este caso, la respuesta no se presenta después de la sesión de pensamiento sino durante la propia sesión (uso instantáneo).

CARÁCTER DE ESTE LIBRO

Este libro no pretende ser exhaustivo y cubrir todos los aspectos del pensamiento. Tampoco quiere discutir la filosofía del pensamiento.

Este libro pretende ser útil y utilizable.

El uso disciplinado del libro permitirá aprender y emplear muchas actitudes, hábitos, operaciones, herramientas y esquemas útiles de pensamiento. Aunque sólo se aprendan bien algunos, pueden aplicarse aisladamente.

Algunos de los temas que se tratan en este libro se volverán a tratar más detallada y profundamente en otro posterior.

Edad y capacidad

EN este capítulo haré algunas sugerencias para el uso de este libro con niños de diferentes edades y capacidades. Sólo son sugerencias. Los padres pueden investigar otras posibilidades que les parezcan adecuadas. Según mi experiencia los profesores y los padres suelen infravalorar la capacidad de pensar de los niños. También minusvaloran la capacidad de los niños de pensar sobre diferentes temas. A menudo hay profesores que me dicen: «Los estudiantes de mi curso son demasiado jóvenes para resolver ese problema». Yo les sugiero que lo intenten. Lo hacen y les sorprende la capacidad de pensar que demuestran los niños.

SIMPLIFICAR

La regla básica es «simplificar». Mejor que omitir un capítulo entero es leerlo y simplificar los métodos. Casi es imposible simplificar demasiado. Algunas partes del libro están más detalladas que las otras teniendo en cuenta a los niños de más edad y más capacitados; pero incluso estas partes pueden tratarse de forma simplificada.

Pregúntate: «¿Cómo puedo presentar esto de la manera más sencilla?».

No temas prescindir de algo importante. No te fijas en lo que dejas sin explicar sino en lo que explicas. La utilización eficaz de algunos métodos sencillos hará que mejore notablemente la destreza del pensamiento.

Sobre todo evita la confusión. Si algo parece confuso vuelve a empezar desde el principio.

Pídele a tu hijo que te repita lo que crees haberle estado enseñando. Es el mejor modo de comprobar qué es lo que ha entendido.

Los ejemplos y la práctica aclaran las cosas. Enseñamos destrezas, no filosofía.

GRUPOS

Voy a clasificar a los estudiantes potenciales de este libro en tres grupos:

- JOVEN: menos de nueve años de edad.
- INTERMEDIO: de nueve a catorce años.
- SUPERIOR: más de catorce años.

La capacidad modifica estas agrupaciones tan generales. Por ejemplo, a un niño muy capaz del grupo más joven se le podría tratar como a un niño del grupo intermedio. A un chico menos capaz del grupo superior se le puede tratar como a uno del grupo intermedio.

La paciencia del padre también alterará las agrupaciones. Un padre que esté dispuesto a dedicar más tiempo a estudiar el libro y simplificar los métodos podrá usar los materiales del grupo intermedio con un niño más pequeño, o los del grupo superior con un chico del grupo intermedio.

GRUPO JOVEN

El «método del dibujo» es muy importante, y lo podemos utilizar con niños desde cuatro o cinco años de edad. Aunque este método se describe al final del libro hay que usarlo desde el principio.

El padre tiene que leer la primera parte de este libro pero no intentar enseñar a partir de ella.

Casi toda la segunda parte puede utilizarse directamente. El del carpintero es un buen ejemplo general. Se pueden abordar las actitudes en general.

Se puede emplear el método de los seis sombreros desde alrededor de los seis años. A esta edad tan joven habría que usarlo de forma simplificada.

Utiliza los sombreros sólo por separado. Enseña el uso «sucesivo» de los sombreros sólo a los niños más capaces.

Se puede enseñar «Resultado y conclusión» de un modo simplificado, pero es importante. Se puede enseñar «Hacia adelante o en paralelo» de una forma

muy simplificada. «Lógica y percepción» puede omitirse.

Hay que ensayar todas las herramientas que dirigen la atención: CTF, APE, OPA, CyR, BMI, MFO Y PIM. La experiencia en las escuelas (donde hay muchos más niños por cada profesor) ha demostrado que estas herramientas se pueden enseñar desde los seis años de edad. Hay que enseñarlas de modo elemental con mucha práctica y muchos ejemplos dados por el propio padre. Puede haber problemas con CyR y con MFO, ya que a los niños no se les da muy bien pensar en consecuencias y objetivos.

El capítulo sobre «Valores» es importante y debe incluirse. Se puede prescindir del capítulo sobre «Enfoque y propósito».

Hay que simplificar mucho la tercera parte del libro. El capítulo titulado «General y específico» es importante pero difícil de enseñar a niños pequeños. Basta con que se entienda la idea general. Se pueden tratar por encima las «Operaciones básicas del pensamiento». No es necesario utilizar todas las operaciones de cada tipo. Los ejercicios de ese capítulo son útiles y pueden resultar divertidos.

Hay que estudiar «Verdad, lógica y pensamiento crítico», ya que es una parte muy importante del pensamiento; pero hay que hacerlo de manera muy simplificada. Hay que evitar la confusión. Hay que decir algo de «¿Bajo qué circunstancias?»: que no es difícil de enseñar.

Es muy fácil enseñar «Hipótesis, especulación y provocación» a los niños más pequeños porque eso es lo que ellos hacen casi continuamente. Preséntalo directa y sencillamente y no intentes distinguir entre la hipótesis, la especulación y la provocación.

Se puede prescindir del capítulo teórico sobre «Pensamiento lateral». Hay que presentar simplificada los capítulos «Movimiento» y «Provocación y po», con muchos ejemplos y ejercicios. Los niños entienden estas ideas con el uso, pero no mediante explicaciones.

La técnica de «La palabra casual» funciona muy bien con niños de todas las edades. Hay que trabajar a fondo este capítulo a base de ejercicios.

La cuarta parte del libro no es muy adecuada para los niños más pequeños. Se pueden presentar las líneas generales del método A/VERPOFIN/IR. No incluye conceptos complicados. El padre puede tener que recorrer las etapas cada vez con el niño. Puede ser útil dibujar cajas que representan las fases («Rellena todas las cajas»).

Del resto de la cuarta parte yo sólo emplearía una versión muy simplificada

de «Discusiones y desacuerdos». Sólo para intentar descubrir 10 que piensa cada uno. También se puede intentar utilizar las herramientas de dirección de la atención para «Decisiones y elecciones poco importantes» (ver capítulo Decisiones y elecciones).

GRUPO INTERMEDIO

El padre debe leer la primera parte, pero no intentar enseñar a partir de ella.

Se puede utilizar la segunda parte entera.

Puede utilizarse toda la tercera parte, pero quizá sea necesario simplificar los tres capítulos teóricos: «Verdad, lógica y pensamiento crítico», «Hipótesis, especulación y provocación» y «Pensamiento lateral».

También puede aplicarse la cuarta parte entera; pero, como esta parte es más detallada que las demás, puede simplificarse. Basta con explicar las bases de cada capítulo (por ejemplo, tal como se exponen en el capítulo de repaso) y practicar todos los ejercicios que sea posible. Empieza con una base sólida y sencilla y añade los detalles después.

La quinta parte puede utilizarse íntegramente.

GRUPO SUPERIOR

Se puede utilizar todo el libro. De hecho, a esta edad el estudiante puede tener su propio ejemplar del libro y leerlo entero. El estudiante, por ejemplo, debe conocer los contenidos de la primera parte. Lo mejor es que lea estos contenidos y después los comente con el profesor. El diálogo no debe basarse en la cuestión de lo que esté bien o mal en el libro, porque esa actitud hace que el estudiante inmediatamente piense que hay partes buenas y partes malas y debilita el desarrollo de la destreza en el pensar. La actitud de la conversación debe ser: «¿Qué intenta decirnos aquí el autor? ¿Para qué puede servir?».

Algunos jóvenes más capaces pueden pensar que su pensamiento ya es bastante bueno y que no necesitan la segunda parte porque ya saben hacer todas estas cosas. La experiencia demuestra que esto no es así. La gente dice que hace estas cosas, pero en realidad no las hace. Se han usado estas herramientas con adultos cultos y niños talentosos (con un coeficiente intelectual superior a 150). Si son tan fáciles, el padre puede esperar que el chico las use muy eficaz y detalladamente. Es realmente fácil entender todas las técnicas; pero emplearlas

con eficacia es otro asunto.

La tercera parte puede estudiarse en detalle discutiendo los capítulos teóricos: «Verdad, lógica y pensamiento crítico», «Hipótesis, especulación y provocación» y «Pensamiento lateral».

La cuarta parte es especialmente adecuada para el grupo de más edad porque plantea situaciones completas de pensamiento que probablemente los chicos puedan encontrar. Con este grupo se pueden estudiar todos los detalles.

En la cuarta parte es importante insistir en la disciplina de recorrer todos los pasos de cada esquema. Es muy fácil que los niños mayores o más capaces tengan una idea general sobre una situación y crean que no les hace falta pensar más. Los pasos son fáciles de dar y en ocasiones pueden parecer innecesarios. Pero es importante adquirir el hábito de no prescindir de ninguno.

Toda la quinta parte puede utilizarse. Los ejercicios con periódicos y «El juego de pensamiento de diez minutos» son especialmente apropiados para este grupo.

USO POSTERIOR Y REPETIDO

Si tu hijo pertenece al grupo de menos edad hay partes de este libro que por ahora no vas a poder utilizar. Pero esos niños van a crecer y pasarán a formar parte del grupo intermedio y del grupo de más edad. Las partes del libro que se omitieron la primera vez pueden aplicarse ahora.

Este libro no es algo que se pueda usar una vez y después olvidar. Puede volverse a él una y otra vez. Puedes insistir en partes diferentes (por ejemplo, las técnicas de pensamiento lateral). Quizá quieras repetir el capítulo de «Decisiones y elecciones» cuando tengas que hacer muchas elecciones. Quizá te interese repasar los «seis sombreros» para usar el método como base de las discusiones familiares.

Modos de pensar

EN último término sólo hay dos modos de pensar:

1. Quieres pensar.
2. Tienes que pensar.

Quieres pensar: sabes hacer algo de una cierta manera, no tienes problemas con ello y puedes seguir haciéndolo igual; pero quieres saber si hay algún modo mejor de hacerlo. ¿Lo puedo hacer más rápidamente? ¿Puedo hacerlo a un menor coste? ¿Se puede hacer con menos errores, desgaste, contaminación, peligro, etc.? Éstas son las preguntas clave que se plantean en todos los ejercicios de perfeccionamiento. Este tipo de pensamiento tiene una enorme importancia en los negocios, la ingeniería, el gobierno, etc., donde se insiste en la eficacia, la eficiencia y el ahorro. Lo mismo prácticamente se puede decir de la vida personal. El problema es que no estamos forzados a pensar de esta manera sino que hay que querer hacerlo.

Estás tomando una decisión o haciendo una elección. Estás organizando algo o haciendo un plan. Estás diseñando algo. Sabes hacer todas estas cosas. No estás atascado. Pero crees que si pensases más la elección, la decisión, la organización, el plan o el diseño sería mejor que si no dedicases este tiempo a pensar sobre ello. Por eso quieres invertir tiempo en pensar las cosas. Probablemente una decisión meditada será mejor que una impulsiva. Es probable que un diseño cuidadoso sea mejor que lo primero que se nos ocurra. Por eso quieres pensar. Si conoces las herramientas y los esquemas de pensamiento te sentirás más motivado para pensar sobre estos asuntos. Sin estas ayudas quizá des vueltas a lo mismo una y otra vez. El aprendizaje de destrezas de pensamiento también motiva a usarlas.

Debemos añadir que hay veces que se quiere pensar porque hacerlo ha acabado gustando. Esto sucede cuando el pensamiento se ha convertido en una afición, un deporte y una destreza que gusta emplear.

Tienes que pensar: hay un problema que no sabes resolver. Hay una disyuntiva que dificulta tomar una decisión. Hay un conflicto que está empeorando. Hace falta una nueva idea que no se te ocurre. Buscas una ocasión, pero no la encuentras. En resumen: estás atascado. No puedes avanzar. No hay elección: tienes que pensar. No hay un método habitual de afrontar la situación. El pensamiento corriente no te va a ayudar. Tienes que pensar intensamente.

Hay, por supuesto, una diferencia entre las «necesidades» y lo que podríamos llamar la «ambición». En ocasiones hay que pensar porque existe algún peligro o algún problema que hay que solucionar aunque sólo quieras permanecer en el mismo lugar en que estás. Si estás conduciendo y se te pincha una rueda, tienes que resolver ese problema. En las situaciones de «ambición» queremos avanzar. Queremos encontrar dinero para comprar un automóvil mejor. Queremos encontrar un lugar más interesante para ir de vacaciones. Queremos crear un nuevo negocio. Queremos tener amigos nuevos. En realidad no tenemos que hacer ninguna de estas cosas, pero queremos hacerlas. Si queremos hacerlas y no sabemos cómo, tenemos que pensar. Aunque seamos nosotros mismos los que nos hemos impuesto la necesidad de pensar, sigue siendo una necesidad para nosotros.

Es obvio que cuanta más destreza tengamos en el pensar menos a menudo nos quedaremos atascados. Las situaciones pasarán del «tienes que pensar» al «quieres pensar».

HÁBITO Y AUSENCIA DE HÁBITO

Podría decirse que el objetivo del pensamiento es eliminar la necesidad de pensar. Si pensando podemos convertirlo todo en una reacción habitual, no necesitamos pensar.

En alguna medida esto es exactamente lo que ya estamos intentando hacer con los ordenadores. Intentamos crear «sistemas expertos» para que, cuando se le presente una situación al ordenador, éste realice una serie habitual de operaciones y dé una respuesta. Esto debería librarnos de la necesidad de pensar. O podría permitirnos utilizar nuestras destrezas de pensamiento en otras direcciones.

Es muy cierto que en ocasiones debemos usar el pensamiento para cuestionar y perfeccionar las rutinas existentes, igual que el jugador de golf está siempre intentando mejorar su *swing*. Pero, en general, no nos hace falta pensar sobre los asuntos habituales.

En la práctica, gran parte de nuestro pensamiento consiste en la búsqueda de la rutina que hay que emplear. Un niño va al médico con un sarpullido. El médico tiene que decidir si se trata de sarampión, una quemadura del sol, alergia o algún otro tipo de erupción. Cuando el médico ha hecho el diagnóstico puede poner en marcha la rutina del tratamiento. En el diagnóstico, como en el análisis, se intenta convertir una situación desconocida en una situación en la que podamos utilizar los patrones habituales de respuesta. Una de las estrategias principales en matemáticas consiste en transformar un problema difícil en otro tipo de problema para el que haya un procedimiento rutinario de resolución.

Finalmente hay situaciones en las que realmente es necesario pensar originalmente. Esto puede suponer la producción de ideas, invenciones y soluciones nuevas para problemas muy difíciles. No hay hábitos disponibles, de modo que no basta simplemente con identificar la situación. Sin embargo, al final nuestro pensamiento consistirá en salirse de algunas rutinas y crear otras nuevas para conseguir un resultado.

También hay hábitos de pensamiento. Por ejemplo, podemos establecer una rutina de pensamiento creativo que podamos utilizar en las situaciones que requieran nuevas ideas. Al terminar este libro el estudiante dispondrá de un juego de rutinas operativas de ese tipo.

ENFOQUE, SITUACIÓN Y TAREA

El nexo entre una situación que exija pensar y la capacidad de utilizar las destrezas, métodos y hábitos de pensamiento lo constituye la capacidad de definir la necesidad de pensamiento.

«La situación es que tenemos que ser diez en este viaje para conseguir el descuento de grupo. Juan ha decidido no venir y eso hace que sólo seamos nueve. Hay que convencer a Juan para que venga, encontrar a otra persona o hacer que Juan pague aunque no venga. Empecemos intentando encontrar a alguien más.»

Trataré con detalle los temas del enfoque, la tarea y la situación más adelante en este libro.

En muchas situaciones de pensamiento sólo tenemos una idea muy general de la situación, el enfoque y la tarea. Con frecuencia, estos conceptos no se definen ni se estudian con detenimiento porque se supone que todos conocen el tema y el objetivo del pensamiento.

Sin embargo, conviene analizar muy detenida y claramente la situación, la tarea y el enfoque por distintas razones. Puede haber perspectivas diferentes sobre la situación. El pensamiento puede enfocarse sobre varios puntos. Se pueden establecer distintas tareas de pensamiento. Cuando se analizan las cosas con detalle, las tareas pueden realizarse de una en una.

—*Situación*: ¿Cuál es la situación? ¿De qué tipo de situación se trata?

—*Tarea*: ¿Qué estamos intentando hacer ahora? ¿Qué tarea vamos a realizar?

—*Enfoque*: ¿Sobre qué estamos enfocando nuestro pensamiento? ¿Qué estamos examinando ahora?

CAMBIANDO DE MARCHA

Muchas personas me preguntan si existe un tipo «ideal» de pensamiento utilizable en todas las ocasiones. La respuesta es que no lo hay.

El jugador de golf tiene distintos palos en la bolsa. Cada palo es adecuado para un objetivo particular. No se puede usar el *putter* para hacer un *driving* o el *driver* para patear. Los automóviles con cambio de marcha manual tienen varias marchas adecuadas para ocasiones diferentes. Incluso en los automóviles automáticos hay cambios de marcha adelante y atrás. No puede haber nada que combine a la vez las virtudes de las marchas adelante y atrás.

A veces, al pensar, queremos hacerlo de maneras opuestas en diferentes ocasiones. Por ejemplo, podemos querer utilizar un juicio despiadado para mostrar por qué no se puede hacer algo. En otros momentos quizá queramos usar el «movimiento», que es un modo de avanzar desde una idea (no importa lo errónea que pueda ser) hacia otra nueva. A veces queremos trabajar dentro del marco más probable. Otras veces identificamos el marco probable sólo para salirnos de él.

Las herramientas y los métodos de pensamiento pueden, en ocasiones, parecer contradictorios. Esto se debe a que cada uno está diseñado con un propósito específico. La sierra está diseñada para cortar madera. La cola está diseñada para pegar cosas. Tienen funciones contrarias, pero ambas son útiles.

Al pensar, a menudo hará falta tener la capacidad de cambiar de método cuando convenga.

PENSAMIENTO PRÁCTICO

Podemos distinguir tres niveles de pensamiento práctico: el ocasional, el de discusión y el aplicado.

Ocasional: es el pensamiento que tiene lugar en la vida diaria. Hablando con gente. Ocupándose de asuntos habituales. Resolviendo pequeños problemas. Leyendo el periódico o viendo la televisión. Yendo de compras, usando medios de transporte, preparando reuniones, etc.

En este plano del pensamiento ocasional pueden emplearse las actitudes básicas, los principios y los hábitos de pensamiento que se explican en este libro. No hace falta utilizar herramientas y esquemas. A veces se puede «parar el pensamiento» y utilizar explícitamente alguna herramienta. En la comunicación con otras personas, las herramientas pueden ser un código útil para hacer que se piense de un modo determinado; pero todos tienen que conocer este código.

Discusión: se da cuando algunas personas se reúnen para pensar sobre algo. Se investiga, se reflexiona, se dialoga y a veces se discute.

Los participantes saben que están reunidos para pensar sobre el asunto, para intercambiar ideas y opiniones y generar ideas nuevas.

Se espera que las actitudes, principios y hábitos de pensamiento estén a disposición de todos los asistentes a la reunión; pero también es necesario un uso deliberado y explícito de algunas de las herramientas de pensamiento (por ejemplo, la técnica de los seis sombreros). El pensamiento ocasional no es muy productivo. Discutir no es la mejor manera de investigar un tema.

Normalmente no se suele utilizar ningún esquema de pensamiento en las reuniones excepto una orden del día y un resumen. Pero la gente que se reúne para pensar debería utilizar métodos de pensamiento efectivos. Es cierto que a veces el objetivo de la reunión no es pensar sino comunicarse.

Aplicado: en este caso existe una necesidad definida de pensamiento: elección, decisión, planificación, estrategia, iniciativa, coyuntura, problema, tarea, conflicto, etc. Puede definirse la situación y concretarse la necesidad de pensamiento.

Puede ser un caso de «querer pensar» o de «tener que pensar» sobre el

asunto. Una conversación general no es suficiente. Hay que utilizar herramientas de pensamiento y esquemas diseñados para ayudar en situaciones específicas (por ejemplo, en la toma de decisiones o cuando hace falta creatividad).

AUTOMÁTICO Y DELIBERADO

Con el tiempo las actitudes, principios, operaciones y hábitos básicos de pensamiento eficaz pueden volverse automáticos. Se convierten en parte del trasfondo de cualquier pensamiento que se produzca.

Algunas de las actitudes implicadas en las herramientas de dirección de la atención pueden convertirse también en una segunda naturaleza. También el uso de algunas herramientas puede volverse habitual.

Sin embargo, siempre habrá que utilizar algunas de las herramientas (en particular, las de pensamiento creativo) y esquemas deliberada y disciplinadamente.

Muchas personas muy creativas que llevan años utilizando mis técnicas de pensamiento lateral en su vida profesional y de negocios me dicen que siguen consiguiendo los mejores resultados cuando usan las técnicas deliberadamente, paso a paso.

RESUMEN

Algunas de las destrezas de pensamiento propuestas en este libro se volverán parte natural de cualquier comportamiento de pensamiento. Pero siempre habrá que utilizar algunas de ellas deliberada y disciplinadamente.

Hay situaciones en las que se piensa sin que el pensador tenga que hacer ningún esfuerzo especial (pensamiento ocasional).

Hay situaciones en las que se quiere pensar lo mejor posible.

Hay situaciones en las que uno se queda atascado y tiene que pensar lo mejor posible.

La naturaleza del pensamiento

SIEMPRE he considerado a la humilde bicicleta como uno de los inventos más notables del hombre. Es una máquina que permite utilizar la energía, los músculos y las estructuras óseas del hombre mucho más eficazmente. En bicicleta se puede ir mucho más lejos y más rápidamente. Y no hace falta emplear energía exterior.

Supongamos que alineamos a unas cuantas personas y les pedimos que hagan una carrera. Uno llegará el primero, otro el segundo y otro el último. Esto se debe a la capacidad natural para correr. Si diseñamos bicicletas y enseñamos a esas mismas personas a montar en ellas, la carrera será muy diferente. Todos irán mucho más deprisa (o más lejos) que la otra vez.

Lo mismo ocurre con el pensamiento. Podemos usar nuestra capacidad natural de pensamiento, y nos será muy útil; pero si creamos esquemas, métodos y notaciones, podremos hacerlo mucho mejor.

Las matemáticas son el ejemplo perfecto. Hemos inventado notaciones y sistemas que nos permiten realizar hazañas de cálculo prodigiosas. Lo que no hicimos fue sentarnos cómodamente y decir que la capacidad matemática natural era suficiente.

Como en los casos de la bicicleta y las matemáticas, podemos empezar a crear métodos para mejorar nuestro pensamiento.

LA NATURALEZA DE LA MENTE

En unas vacaciones en el Caribe sólo tienes tres prendas de vestir para ponerte todas las mañanas: unos pantalones, una camisa y unos zapatos. ¿De cuántas maneras puedes vestirte?

Puedes empezar eligiendo una de las tres prendas. Después de haberte puesto una de ellas te quedan dos posibilidades. Por último sólo te queda una.

Así que, en realidad, tienes seis posibles modos diferentes de vestirte. La operación matemática es fácil: $3 \times 2 \times 1 = 6$.

Si tuvieras que ponerte once prendas de vestir (una situación más normal), ¿cuántas alternativas tendrías? En primer lugar hay once posibilidades, después diez, etc. La operación matemática es la misma: $11 \times 10 \times 9 \times 8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = 39.916.800$. De hecho no todas estas opciones son posibles porque no podríamos, por ejemplo, ponernos los zapatos antes que los calcetines. Sólo son factibles unas 5.000 opciones.

En cualquier caso, si tuviéramos que hacer todas estas elecciones cada mañana, tardaríamos muchas horas en vestirnos. No tardamos muchas horas porque la mente crea rutinas y nosotros sólo seguimos el patrón habitual.

La mente está brillantemente diseñada para crear estos patrones habituales que aplicamos a toda nuestra experiencia. Esto se debe a que es un sistema autoorganizado.

AUTOORGANIZACIÓN

Imagínate un tablero de ajedrez. El jugador mueve las piezas por el tablero según las reglas del juego. Las piezas y el tablero son pasivos. La acción la pone el jugador. Nuestros sistemas de información son de este tipo. Almacenamos símbolos, palabras, cifras, y después las movemos según las reglas del juego. Las reglas pueden ser las de las matemáticas, las del lenguaje o las de la lógica.

Pensemos en otro tipo de sistemas. La lluvia cae sobre un paisaje silvestre. Con el tiempo la lluvia se organiza en arroyos, afluentes y ríos. A esto se le llama un sistema autoorganizado porque la lluvia y el paisaje juntos se organizan según el patrón del flujo del agua.

Hay un interés creciente en los sistemas autoorganizados. En 1969 mostré en mi libro *The mechanism of mind*² cómo disposiciones muy sencillas de las redes nerviosas del cerebro podían crear potentes sistemas autoorganizados. Desde entonces otras muchas personas han desarrollado estas ideas. En otro libro, *I am right — you are wrong*,³ vuelvo a describir el mecanismo y muestro las importantes consecuencias que tiene un sistema de información de ese tipo para nuestros hábitos tradicionales de pensamiento.

Nuestra comprensión de la percepción, el humor y la creatividad, depende

directamente de que entendamos los sistemas autoorganizados. De hecho, el humor es el comportamiento más significativo de la mente humana porque muestra de qué tipo de sistema se trata. Los filósofos y los psicólogos han desatendido tradicionalmente el humor y la creatividad, lo que demuestra que sólo se han ocupado de los sistemas pasivos, no de los autoorganizados.

Los sistemas autoorganizados crean patrones. Cuando nos encontramos en un patrón, sólo podemos discurrir por él. Los patrones están fijados para un conjunto de circunstancias, pero si las circunstancias cambian, los patrones pueden ser diferentes. El modelo real, pues, no es un paisaje fijo sino varios paisajes alternativos.

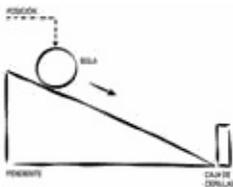
¿QUÉ PODEMOS HACER?

Si el cerebro crea patrones, ¿qué podemos hacer? ¿No basta con seguir los patrones?

Imagínate una pendiente (diagrama de la página siguiente). Colocas una bola en su parte superior y la bola rueda por ella. Rueda sola, pero tú has decidido ponerla en lo alto de la pendiente. Imagínate que la pendiente es bastante ancha y que en la base hay una caja de cerillas. Tu tarea consiste en hacerla caer. No puedes situar la bola en cualquier punto de la parte superior de la pendiente. Eliges una posición desde la cual la bola, al rodar, vaya a golpear la caja de cerillas.

Exactamente del mismo modo, el pensamiento es una combinación de lo que la mente hace y lo que le pedimos que haga.

Suma los números $5 + 11 + 16$. Es fácil. Algunas personas lo encontrarían más fácil si los números estuvieran situados uno debajo del otro (diagrama 5). Sería aún más fácil para personas muy jóvenes si los representásemos como puntos alineados que se pudieran contar. Este ejemplo muestra cómo las cosas se pueden organizar de manera que la mente trabaje más fácilmente.



Si te preguntan cuál de dos cuadrados parecidos es más grande, te puede

costar mucho percibir la diferencia. Pero si tuvieras la posibilidad de colocar uno encima del otro verías instantáneamente cuál es mayor. De nuevo hemos reorganizado las cosas facilitando el trabajo de la mente.

Estás sentado en un estadio deportivo (de tenis, béisbol, fútbol) rodeado por miles de personas. Piensas: «Quiero ver cuántas personas van vestidas de amarillo». Si ahora miras por todo el estadio verás que los que van de amarillo parecen «saltar» de la multitud. Has preparado tu mente para ver el «amarillo». Has dirigido tu atención hacia el amarillo.

$$\begin{array}{r} 5 + 11 + 16 \\ 5 \\ 11 \\ \hline 16 \end{array}$$

.....

$$\begin{array}{ccc} 5 & 11 & 16 \end{array}$$

HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN DE LA ATENCIÓN

Muchas de las herramientas de pensamiento son simplemente herramientas de dirección de la atención. La percepción es una cuestión que consiste en dirigir la atención en vez de dejarla ir a donde quiera.

En ocasiones las herramientas o esquemas nos permiten hacer las cosas de una en una en vez de hacerlo todo a la vez.

A veces los esquemas nos ayudan a hacer las cosas en el orden más eficaz. En parte, ésa es la función de la notación en las matemáticas.

De modo que, aunque la mente tenga sus propias características, podemos intervenir para que esas características trabajen para nosotros.

No hay contradicción entre el comportamiento natural de la mente y la idea de pensamiento deliberado.

ENTRENAMIENTO

El objetivo del entrenamiento de los atletas y deportistas es eliminar errores y adquirir los hábitos más útiles de actuación. En este caso, la actuación es la de los músculos activados por los nervios.

Parte del entrenamiento del pensamiento es de este tipo. Podemos intentar eliminar los errores o al menos etiquetarlos para poder reconocerlos si ocurren.

Podemos intentar adquirir hábitos útiles (por ejemplo, la disposición a buscar alternativas).

RESUMEN

La mente, como sistema auto organizado, organiza la información que le llega en patrones habituales. Por ello, la mente tiene su propio comportamiento natural. Sin embargo, podemos intervenir para utilizar este comportamiento natural más eficazmente para nuestros fines. Podemos crear herramientas y esquemas de dirección de la atención. También podemos intentar, mediante el entrenamiento, establecer patrones habituales más eficaces que los naturales. Todo esto constituye la base para el aprendizaje de las destrezas de pensamiento.

SEGUNDA PARTE

Carpinteros y pensadores

MI modelo preferido para un pensador es el del carpintero. Los carpinteros hacen cosas. Hacen cosas paso a paso. Trabajan con la sustancia física de la madera, y por eso podemos ver lo que hacen.

OPERACIONES BÁSICAS

Las operaciones básicas que realiza un carpintero son pocas, y las podemos reducir a tres:

1. Cortar.
1. Unir.
1. Dar forma.

Cortar es separar del resto la pieza que se necesita. Como explicaré más adelante esto corresponde a las operaciones de pensamiento de extracción, análisis, enfoque, atención, etc.

Unir es juntar cosas con cola, clavos o tornillos. Entre las correspondientes operaciones de pensamiento están los enlaces, conexiones, síntesis, agrupaciones, diseños, etc.

Dar forma es intentar conseguir una forma determinada y comparar lo que se tiene con lo que se quiere. En el pensamiento esto corresponde a juzgar, comparar, comprobar e igualar.

Así pues, las operaciones básicas que realiza el carpintero son muy pocas (en realidad hay otras, como taladrar y pulir), pero con ellas puede hacer objetos complicados.

HERRAMIENTAS

El carpintero utiliza herramientas para realizar las operaciones básicas. No se limita a decir «quiero cortar esto» sino que coge una sierra y la usa. Las herramientas han sido diseñadas a lo largo de los siglos como medios efectivos para llevar a cabo las operaciones básicas.

Por eso hay sierras, escoplos y taladros para cortar.

Hay cola, martillos y clavos, tornillos y destornilladores para unir cosas entre sí. Hay cepillos y plantillas para dar forma a las cosas. Del mismo modo, puede haber herramientas para pensar. En este libro se describen algunas de estas herramientas (como, por ejemplo, el BMI).

El carpintero adquiere destreza en el uso de las herramientas. Cuando llega a utilizarlas con habilidad puede combinarlas de diferentes maneras para hacer distintas cosas.

Una sierra es algo determinado. Del mismo modo, las «herramientas» del pensamiento son también algo definido y hay que tratarlas de esta manera. Cuando usas una sierra, usas una sierra y no sólo un «método para cortar».

ESQUEMAS

Hay veces en que el carpintero tiene que sostener las cosas en una posición determinada para poder trabajar en ellas. Por ejemplo, para serrar una madera hay que sostenerla firmemente. Y también hay que sostenerla firmemente para taladrarla por donde queremos. Para esto sirven los tornillos de banco y los corchetes.

Cuando el carpintero quiere pegar unas piezas, las pone en una especie de almacén de sostén llamado barrilete. Es una estructura de sostén que le permite realizar su obra.

Exactamente del mismo modo, en este libro exponemos «armazones» para el pensamiento. Son métodos para sostener las cosas y poder trabajar en ellas más fácilmente.

ACTITUDES

Los carpinteros suelen tener algunas actitudes básicas respecto a su trabajo.

La actitud puede ser la de buscar siempre los métodos más sencillos.

Otra actitud puede ser la de buscar la duración.

La búsqueda de resistencia es una actitud básica de todos los carpinteros. Del mismo modo, el buen pensador tiene ciertas actitudes básicas que están siempre presentes en su pensamiento.

PRINCIPIOS

Las actitudes son más generales y los principios más específicos. A menudo ambos se solapan. Los carpinteros también siguen una serie de principios orientativos sobre lo que hay que hacer y lo que hay que evitar. Entre estos principios pueden estar los siguientes:

—Sigue las vetas de la madera.

—Que todas las juntas tengan una superficie máxima de unión. — Mídelo todo.

—Utiliza una capa fina de cola.

Del mismo modo, hay unos ciertos principios básicos que orientan el pensamiento. Por ejemplo, el pensamiento eficaz siempre examinará las circunstancias específicas en las que una afirmación es cierta.

HÁBITOS

Los carpinteros adquieren ciertos hábitos de trabajo. Éstos pueden no producirse naturalmente, y entonces el carpintero tiene que recordarlos continuamente hasta que se vuelvan automáticos.

Entre esos hábitos pueden estar los siguientes:

—Volver a dejar siempre las herramientas en su sitio inmediatamente después de acabar de usarlas.

—Afilarse a menudo las herramientas de cortar.

—Comprobar a menudo las formas con una plantilla.

En ocasiones, el hábito puede consistir en la aplicación automática de un

principio, de modo que la diferencia entre ellos no siempre esté clara. Lo importante es recordar que los hábitos son procedimientos rutinarios.

El buen pensador también intenta adquirir ciertos hábitos rutinarios. Por ejemplo, siempre se detendrá, de manera habitual, a comprobar si hay otras alternativas en cada paso que dé. Puede haber modos alternativos de considerar una situación, explicaciones alternativas, formas de actuar alternativas, valores alternativos, etc.

RESUMEN

Así pues, el modelo del carpintero proporciona todos los elementos de la destreza en el pensamiento que se describen en este libro.

—*Actitudes*: las actitudes que tenemos ante el pensamiento.

—*Principios*: los principios que orientan el pensamiento eficaz.

—*Hábitos*: las rutinas que hay que automatizar.

—*Operaciones básicas*: las operaciones fundamentales del pensamiento.

—*Herramientas*: las herramientas de pensamiento que se practican y se usan deliberadamente.

—*Esquemas*: formas en que se organizan los contenidos para poder utilizarlos mejor.

Hay que recordar siempre el modelo del carpintero como constructor de objetos.

Actitudes

COMO las actitudes influyen en todo nuestro pensamiento voy a empezar examinando las actitudes del buen pensador. Éstas deben ser las actitudes con las que hay que seguir trabajando en el resto del libro.

Más adelante trataremos los hábitos y los principios, después de haber realizado una buena cantidad de prácticas de pensamiento. Ése es el mejor momento para resumir los principios y los hábitos.

ACTITUDES INCORRECTAS

Será más fácil valorar las actitudes correctas respecto al pensamiento si empezamos tratando las incorrectas.

«Pensar no es importante. Lo único que importa es lo que se siente.»

«Pensar es aburrido, complicado y nunca lleva a ninguna parte.»

«Todos los problemas me resultan demasiado difíciles.»

«Pensar sólo es para académicos e intelectuales. Los demás tenemos que arreglárnoslas sin pensar.»

Todas éstas son actitudes negativas o derrotistas de personas que no tienen confianza en su pensamiento y a las que no se les ha enseñado a pensar. Pero también están las malas actitudes contrarias, cuando las personas son demasiado arrogantes respecto a su propio pensamiento y tienen una visión errónea del propósito de pensar.

«Las cosas son muy fáciles para mí. Basta con fijarse en el tema y llegar a una conclusión.»

«Creo que siempre tengo razón. Defiendo mis ideas sin problemas.»

«El objetivo principal de pensar es demostrar que los que discrepan de uno

están equivocados.»

«Si nunca te equivocas al pensar tienes que tener razón.» «Hay una respuesta correcta, y los que no la vean tienen que ser estúpidos.»

Algunas de estas actitudes parecen extremas y muy pocas veces se expresan en palabras. Pero si observas el pensamiento de mucha gente llegarás a la conclusión de que éste se basa en estas actitudes.

ACTITUDES CORRECTAS

Son las actitudes que debe tener todo buen pensador. Muchos buenos pensadores ya las poseen y las han desarrollado como parte de su «sabiduría» natural. Si ya tienes estas actitudes, te será útil verlas explicadas y confirmadas. Si todavía no las tienes, será útil que las adquieras.

En primer lugar, hay actitudes respecto a la propia destreza de pensar.

«Todos tenemos que pensar. Todos podemos pensar.»

El pensamiento no es sólo para gente muy inteligente o especializada. Todos utilizamos el pensamiento en diferentes momentos. Todos podemos llegar a pensar con destreza.

«Soy un pensador.»

Ésta es la mejor actitud de todas. No importa lo buen pensador que seas. Basta con que te consideres un pensador.

«Puedo pensar mejor cada vez.» Esto es importante. Incluso los mejores pensadores pueden ser cada vez mejores. De esta actitud procede el esfuerzo de mejorar continuamente la destreza en el pensamiento.

«Puede hacer falta un esfuerzo deliberado para pensar.»

No basta con suponer que es suficiente ser un buen pensador para que todo el pensamiento sea bueno. Hay veces que hace falta un esfuerzo deliberado para pensar, quizás el de aplicar una herramienta o un esquema. El pensamiento no siempre es automático.

«Las cosas que al principio parecen complicadas pueden simplificarse a menudo.»

Que los asuntos aparentemente complicados no te desanimen. Estate preparado para afrontarlos. Quizá sea posible simplificarlos. Y si no, no se pierde nada por haberlo intentado.

«Ve paso a paso.»

Si vas paso a paso y no te detienes, puedes resolverlo casi todo. Procura

saber qué paso quieres dar y dalo.

«Separa tu ego y tu pensamiento. Considera objetivamente tu pensamiento.»

Esto es muy difícil pero necesario si se quiere llegar a ser un gran pensador. «Tú» y «tu pensamiento» sois dos cosas diferentes.

«El objetivo del pensamiento no es tener siempre razón.»

El objetivo del pensamiento es tener ideas mejores y pensar mejor. Si siempre quieres «tener razón» acabarás donde empezaste.

«Escuchar y aprender constituyen una parte esencial del pensar.»

El pensamiento no es sólo lo que tú haces, sino también lo que hacen los demás.

«Sé siempre humilde. La arrogancia es síntoma de pensamiento defectuoso.»

No siempre es fácil ser humilde cuando los que te rodean están llenos de prejuicios o ciegos, tienen una visión limitada o están evidentemente equivocados. Pero hay que intentar ser humilde en nuestro modo de pensar. Hay que tener siempre presente que nuestro pensamiento puede errar, ser incompleto o ser parcial.

Éstas son algunas actitudes positivas respecto a la destreza en el pensar y su empleo. Ahora vamos a enumerar algunas actitudes deseables respecto a las características del pensamiento.

«El pensamiento debe ser constructivo, no negativo.»

No basta con atacar y demostrar que el adversario está equivocado. Este tipo negativo de pensamiento está demasiado extendido. A veces sirve para algo, pero su utilidad es limitada. Debes empezar intentando ser constructivo y hacer avanzar el tema.

«Investiga los temas en vez de discutir sobre ellos.»

Si el objetivo de la discusión es realmente investigar el tema, podéis hacerlo juntos (tú y tu adversario) mucho más eficazmente optando por explorarlo en vez de discutir sobre él.

«La persona con la que discutes suele tener algo útil y constructivo que decir, si te esfuerzas por descubrirlo.»

En vez de buscar sólo puntos atacables intenta ver lo valioso que haya en las opiniones diferentes de la tuya.

«Los que tienen puntos de vista diferentes suelen tener razón desde su percepción particular.»

En vez de considerar estúpidos a los demás trata de entender su percepción del asunto y por qué sostienen la opinión que sostienen.

«Se puede ser creativo y tener ideas nuevas.»

La creatividad no es un don especial que sólo poseen algunos. Puedes esforzarte por tener ideas nuevas (y puedes servirte de algunas técnicas específicas para lograrlo).

«No tengas miedo de probar nuevas ideas.»

No siempre tienes que tener razón. Puedes probar ideas experimentalmente. Puedes utilizar provocaciones deliberadamente, dejando claro que son provocaciones.

«En cualquier momento del pensamiento puede haber alternativas que no se te hayan ocurrido todavía.»

Nunca creas que tu pensamiento ha tenido en cuenta todas las alternativas posibles. Aunque esto pueda ser cierto en ocasiones, a menudo hay posibilidades — incluso evidentes— que todavía no se han tenido en cuenta.

«Evita ser dogmático aunque creas que tienes razón.»

Si tu idea es suficientemente buena no necesitas ser dogmático. Si no lo es, el dogmatismo está fuera de lugar. Siempre se puede decir: «Según la información de que dispongo, me parece que...».

Esta lista de actitudes no es exhaustiva. Probablemente podrás prolongarla. Las actitudes mencionadas pueden expresarse de muchas maneras distintas. He incluido entre los principios y hábitos algunas características que podrían haberse tratado como actitudes (como, por ejemplo, «piensa lentamente» o «ten siempre en cuenta los valores que intervienen»). Los límites entre estos conceptos no son muy estrictos. Sólo he intentado incluir entre las actitudes el enfoque general del pensamiento, no las orientaciones concretas.

EJERCICIOS DE ACTITUDES

1. Explica y habla sobre el concepto de «actitud». Esta noción incluye las actitudes ante el deporte, la música, los amigos, la escuela, etc.

2. Lee la lista de actitudes negativas. ¿Crees que algún amigo tuyo las tiene? ¿A qué puede deberse que algunas personas tengan estas actitudes? ¿Por qué pueden ser negativas?

3. Comprueba si puedes añadir más actitudes negativas a la lista. También puedes hacerlo dividiendo una de las malas actitudes en más partes.

4. Recorre la lista de actitudes buenas y argumenta por qué cada una de ellas es una actitud correcta. Quizá se te ocurran circunstancias particulares en que la

actitud no sea tan buena, pero no las expongas para no crear confusión. Basta que la actitud sea útil en general.

5. Propón la tarea de elegir las cinco actitudes más útiles. El verdadero objetivo de esta tarea no es seleccionar las actitudes más útiles sino reflexionar sobre todas ellas (lo que es necesario para realizar la selección).

6. ¿Cómo reducirías las actitudes positivas a un número menor? (Este ejercicio es apropiado para niños mayores o más capaces.)

7. ¿Qué añadirías a la lista de buenas actitudes? (Esto puede discutirse oralmente o presentarse por escrito.)

(NOTA: en todos estos ejercicios la pregunta va dirigida al niño o alumno como si él mismo fuera a leerla directamente en el libro.)

Los seis sombreros de pensar

¿HAS intentado alguna vez sostener un libro grande sobre la cabeza, jugar con dos bolas con la mano izquierda y desenvolver una tableta de chocolate con la derecha, todo ello simultáneamente? Seguramente sería bastante difícil. Hacer muchas cosas a la vez siempre es difícil y provoca confusión.

Al pensar solemos intentar hacer demasiadas cosas a la vez. Observamos los datos que tenemos sobre el asunto; intentamos elaborar un argumento lógico; nuestras emociones intervienen en algún momento; podemos intentar introducir alguna idea nueva; intentamos ver si la idea va a funcionar. Hacemos todo esto más o menos simultáneamente. No es extraño que a veces nos sintamos confusos. Otras veces quizá sólo hagamos bien una de estas cosas, ya que, por ejemplo, las emociones pueden dominar el pensamiento o quizá nos limitemos a ser muy negativos.

Los seis sombreros de pensar son un método para realizar un tipo de pensamiento en cada momento. En lugar de intentar hacer todo a la vez, «nos ponemos» los sombreros de uno en uno. Hay seis sombreros de colores y cada sombrero representa un tipo de pensamiento.

—*Sombrero blanco*: hechos, cifras e información. ¿Qué información tenemos? ¿Qué información hay que conseguir?

—*Sombrero rojo*: emociones, sentimientos, presentimientos e intuiciones. ¿Qué siento ahora sobre este asunto?

—*Sombrero negro*: precaución. La verdad, el juicio, la contrastación con los hechos. ¿Concuerda esto con los hechos? ¿Va a funcionar? ¿Es seguro? ¿Puede hacerse?

—*Sombrero amarillo*: ventajas, beneficios, qué se economiza. Por qué puede hacerse. Por qué va a ser beneficioso. Por qué es bueno hacerlo.

—*Sombrero verde*: exploración, propuestas, sugerencias, ideas nuevas. Alternativas para la acción. ¿Qué podemos hacer con esto? ¿Hay ideas diferentes?

—*Sombrero azul*: pensar sobre el pensamiento. Control del proceso de pensamiento. Resumen de la situación actual. Plantear la siguiente fase del pensamiento. Establecer el programa de pensamiento.

En las siguientes páginas explicaremos mucho más detalladamente cada sombrero.

En los televisores con proyección en pantalla grande, de cada uno de los tres haces de luz receptores sale un color diferente. En la pantalla se juntan todos los colores y veremos imágenes a todo color. Lo mismo sucede en la televisión corriente, pero en ella no vemos los colores por separado. Y también en la fotografía en color: los colores básicos se tratan por separado, pero al final se combinan formando todos los colores. La impresión a color en papel es igual. Cada color básico se imprime por separado (separación del color) y después se juntan para tener todos los colores. Lo mismo sucede al pensar con los seis sombreros. Los colores se tratan por separado para poder trabajar bien con cada uno de ellos. Después, los colores se reúnen para tener un pensamiento a todo color.

Hay ciertas pruebas de que las reacciones químicas del cerebro podrían ser ligeramente diferentes cuando somos creativos, positivos o negativos. Si esto es así, conviene que separemos los distintos tipos de pensamiento porque en ningún momento pueden darse las condiciones óptimas para todos los tipos de pensamiento.

¿POR QUÉ SOMBREROS?

En inglés se suele decir: «Ponte el gorro de pensar». Hay una asociación tradicional entre los gorros y sombreros y el pensamiento. A menudo los sombreros definen el papel que se desempeña en cada momento: la gorra de béisbol, el casco del soldado, la cofia de la enfermera, etc. Y lo más importante: los sombreros son fáciles de poner y de quitar. No siempre los llevamos puestos. Es la prenda de vestir más fácil de poner y de quitar. Esto es importante porque todo el mundo tiene que ser capaz de ponerse y quitarse cada uno de los sombreros.

Los sombreros no son categorías. Es un gran error decir: «Es una pensadora de sombrero verde», o «es un pensador de sombrero negro». El objetivo de los sombreros es exactamente el contrario. Los sombreros no sirven para etiquetar a la gente y meterla en cajones sino para animar a usar todos los tipos de pensamiento.

REPRESENTAR PAPELES

«Pensemos cinco minutos sobre esto con el sombrero verde.»

«¿Qué datos tenemos? Un poco de pensamiento de sombrero blanco, por favor.»

«Sé realista. Ponte el sombrero negro.»

«Ahora cambia el sombrero negro por el amarillo.»

Cuando alguien se pone un sombrero, representa el papel correspondiente a ese sombrero. Esto se convierte en una especie de juego.

Si no crees que la idea sea buena pero te piden un poco de «pensamiento de sombrero amarillo», te esfuerzas por encontrar aspectos positivos en esta idea.

Si en una reunión alguien pide tres minutos de «pensamiento de sombrero verde», todos los presentes se esfuerzan por pensar alternativas y nuevas ideas.

Puedes elegir ponerte el sombrero rojo, y decir: «Si me pongo el sombrero rojo esto es lo que siento sobre esta situación: me huele muy mal».

Esta visualización mental del rol de cada pensador sirve para separar el ego del pensamiento.

El pensador está realizando una actuación (una actuación de sombrero verde, negro, amarillo). El pensador muestra su destreza y consigue una sensación de logro por haber realizado correctamente su actuación.

Esta visualización de roles libera a los pensadores. Aunque te guste una idea, puedes aportar ideas de sombrero negro sobre su posible ineficacia. Ponerte el sombrero verde te libera para proponer nuevas ideas. Al ponerte el sombrero rojo te sientes libre para expresar tus intuiciones y sentimientos sin tener que justificarlos.

El sistema de los seis sombreros, además de liberar a los pensadores, también los obliga a pensar de un modo más general. Al pedirle a alguien que se ponga el sombrero verde le estamos pidiendo específicamente que intente ser creativo. El pedirle a un grupo un pensamiento de sombrero negro es pedirle que evalúe muy cuidadosamente la idea.

EL USO DE LOS SOMBREROS

1. *Contigo mismo*: puedes ponerte un sombrero para decir a otros el tipo de pensamiento que vas a realizar. «Me voy a poner el sombrero negro y voy a señalar los puntos débiles de esta idea.»

«Voy a ponerme el sombrero rojo porque tengo el presentimiento de que todo esto es una trampa. No sé por qué, pero tengo ese presentimiento.»

«Me pongo el sombrero verde y quiero proponer una nueva idea. ¿Por qué no permitimos que la gente nos compre las motocicletas a nosotros?»

«Quiero pensar un poco con el sombrero amarillo. La idea tiene los siguientes aspectos positivos...»

«Me parece que no estamos yendo a ninguna parte. Me pongo el sombrero azul y propongo que aclaremos qué es lo que estamos intentando hacer.»

También puedes decidir ponerte uno u otro sombrero cuando estés reflexionando sobre algo a solas. Puedes también planear una secuencia de sombreros y recorrerla después.

2. *Con otra persona*: cuando estés hablando con alguna otra persona puedes pedirle que se ponga un sombrero determinado, que se quite un sombrero o que se cambie el sombrero. Esto te permitirá pedirle un cambio en su tipo de pensamiento sin ofenderlo.

«Por favor, dime lo que piensas con el sombrero negro sobre este asunto. No queremos cometer ningún error.»

«No importa lo que podamos hacer. Sólo quiero un poco de pensamiento de sombrero blanco. ¿Qué datos tenemos?»

«Eso es lo que sientes sobre el tema. Ahora quítate el sombrero rojo.»

«Te voy a pedir que pases del pensamiento de sombrero negro a un poco de pensamiento de sombrero amarillo.»

«¿Intentamos algunas ideas nuevas? ¿Pensamos un poco con el sombrero verde sobre este tema?»

3. *En grupo*: cuando se está trabajando en grupo el moderador o cualquier otro miembro del grupo puede proponerle a alguno de los otros miembros o al grupo entero que se ponga o se quite un sombrero o que lo cambie por otro. Es parecido a lo que se hace con otra persona, sólo que hay más gente implicada.

«Vamos a hacer todos tres minutos de pensamiento de sombrero verde.»

«Quiero saber qué es lo que opináis realmente sobre este proyecto, así que os

pido a todos un poco de pensamiento de sombrero rojo.»

«Creo que ahora hace falta un poco de pensamiento de sombrero blanco. ¿Estáis todos de acuerdo?»

«Un poco de pensamiento de sombrero azul, por favor. Haced propuestas sobre la dirección que debe tomar nuestro pensamiento.»

LOS SEIS SOMBREROS DE PENSAR EN ACCIÓN

En diciembre de 1986 pronuncié en un hotel de Tokyo una breve charla sobre el método de los seis sombreros ante un grupo de altos ejecutivos japoneses. Fue con ocasión de la publicación de la edición japonesa de mi libro sobre el tema. En la reunión se encontraba el director ejecutivo de NTT (el señor Hisashi Shinto). NTT (Nippon Telephone and Telegraph) tenía 350.000 empleados en aquella época. En el momento de escribir este libro NTT es con diferencia la empresa más valiosa del mundo (según la evaluación del mercado de valores). El valor de las cuatro empresas más importantes de los EE.UU. juntas es menor que el de NTT.

Al señor Shinto le entusiasmó el método, compró cientos de ejemplares del libro y les pidió a sus ejecutivos que lo leyesen. Más tarde me dijo que el libro había ejercido una poderosa influencia sobre el pensamiento de sus empleados. Tanto fue así que me volvió a invitar a hablar ante el consejo y toda la dirección superior de la empresa. Muchas otras corporaciones de todo el mundo están ahora adoptando el método como parte de sus procedimientos habituales de trabajo.

Cuando todos los participantes entienden el valor de cada sombrero, las reuniones se vuelven mucho más productivas porque se pueden explorar disciplinadamente los temas en vez de perder el tiempo en discusiones interminables.

El método de los seis sombreros funciona igual de bien con los niños que con los adultos. Puede utilizarse como marco para las discusiones familiares.

DIRECCIÓN DE LA ATENCIÓN

El método de los seis sombreros es en realidad una herramienta de dirección de la atención, porque dirige la atención hacia ciertos aspectos del asunto y hacia un tipo de pensamiento determinado. El sombrero rojo, por ejemplo, nos permite

prestar atención a nuestros sentimientos.

EJERCICIOS GENERALES SOBRE LOS SEIS SOMBREROS DE PENSAR

1. Habla sobre el método en general y el aspecto de representación de papeles en particular.

2. ¿En qué tipo de situaciones crees que puede ser más útil el método de los seis sombreros? Da ejemplos de situaciones de pensamiento en las que podrías querer usar uno u otro de los sombreros.

3. ¿Crees que el método de los seis sombreros puede ser fácil de aplicar en la práctica? ¿Cuáles serían las dificultades? ¿Por qué podría oponerse alguien al uso de los sombreros?

4. El número de sombreros se reduce a seis por conveniencia. Si tuvieras que sugerir más sombreros ¿qué tipos de pensamiento abarcarían? (Ejercicio adecuado para niños mayores o más capaces.)

5. Di qué sombreros crees que llevan puestos los que dicen estas frases:

—«Este coche puede acelerar hasta 100 km/h en sólo 6 segundos. Consume seis litros de gasolina cada 100 km.»

—«¿Por qué no vendemos la fábrica y después la arrendamos?»

—«Ahora tenemos que apuntar las diferentes posibilidades que se nos presentan.»

—«No me gusta y no quiero trabajar con él.»

—«No creo que subir el precio de la gasolina vaya a servir para que se conduzca con más precaución.»

—«Si no me invita a su fiesta de cumpleaños no tendré que gastar dinero en comprarle un regalo.»

—«Es imposible saltar esa valla.»

Pensamiento de sombrero blanco y pensamiento de sombrero rojo

VOY a explicar los seis sombreros de dos en dos porque esto facilita el aprendizaje del uso de los sombreros y la práctica con ellos.

EL SOMBRERO BLANCO

Piensa en un papel en blanco. El sombrero blanco significa información neutra. No se trata de razonar ni de hacer propuestas. El pensamiento de sombrero blanco se fija directamente en la información disponible.

Como la información es muy importante para pensar, es útil ser capaz de fijarse directamente en ella.

El sombrero blanco comprende tres preguntas:

1. ¿Qué información tenemos?
2. ¿Qué información nos falta?
3. ¿Cómo podemos conseguir la información que necesitamos?

La información que tenemos

Hay que desplegar toda la información de que dispongamos. La información puede constar de hechos, cifras, listas, estadísticas, etc.

La información puede ser algo que sepamos personalmente o alguna experiencia particular. En este caso hay que decir: «Según mi experiencia...» o «según lo que sé...».

Además de la información evidente también hay que leer entre líneas para hallar toda la información disponible. Los buenos detectives de ficción descubren pistas que los demás no ven.

La información puede ser más o menos cierta, probable o sólida. También hay conjeturas, deducciones y posibilidades. Lo importante en el pensamiento de sombrero blanco es establecer claramente el tipo de información de que se trate:

«Esto es un hecho, como demuestran estas tablas.»

«Conjeturo que...»

«Por la forma en que ha dejado las llaves en el coche deduzco que el conductor pensaba volver.»

«La opinión comúnmente aceptada es que el efecto invernadero será grave dentro de cincuenta años.»

Información que nos falta

Revisamos la información que tenemos para ver la que nos falta. Intentamos descubrir las lagunas en nuestra información. ¿Tenemos suficiente información para poder pensar o adoptar una decisión? Si no tenemos suficiente información, ¿qué es lo que nos falta?

Intenta definir las necesidades de información lo más claramente posible. Siempre es agradable tener toda la información posible, pero ¿cuál es la que necesitamos realmente?

Podemos necesitar información para elegir entre dos explicaciones posibles. Podemos necesitar información para elegir el mejor modo de actuar. Podemos necesitar información sobre un material para saber si va a sernos útil.

Obtener la información que necesitamos

El escuchar forma parte del pensamiento de sombrero blanco. Escuchamos cuidadosamente y recogemos información (no sólo la transmitida ex profeso).

Obtenemos información leyendo y consultando ordenadores y bancos de datos.

El modo más útil de conseguir información es haciendo preguntas. Saber qué preguntas hay que hacer es una parte muy importante del pensamiento. ¿Qué quieres obtener con la pregunta? ¿Quieres comprobar algo? Se trata entonces de una preguntadisparo, porque sabemos adónde apuntamos, y la respuesta es un sí

o un no. ¿O estamos «pescando» información no sabiendo lo que vamos a sacar (pregunta «de pesca»)?

En el sombrero blanco también se nos puede pedir que digamos cómo pretendemos conseguir la información que nos falta. Podría ser buscando la información. O mediante la investigación directa, realizando una encuesta de opinión, etc.

Información y sentimientos

Hay veces en que el sombrero blanco y el rojo se acercan notablemente. Cuando pensamos sobre el futuro nunca podemos estar seguros, así que hacemos conjeturas o extrapolaciones. Quizá digas «intuyo que este juguete se va a vender». Evidentemente, no puedes estar seguro. Sin embargo, si puedes aducir buenas razones (ventas de juguetes parecidos, estudios de mercado, etc.), se trata de pensamiento de sombrero blanco. Si no puedes dar razones es pensamiento de sombrero rojo. En la medida de lo posible, el pensamiento de sombrero blanco debe limitarse a la información comprobable o que tiene una base razonable.

Si se dice «al señor Herring no le gusta esta idea», se trata de pensamiento de sombrero blanco porque se está enunciando un hecho. Pero si se dice «no me gusta la idea», se están expresando sentimientos propios, y es, por tanto, pensamiento de sombrero rojo. Aunque haya buenas razones para ese sentimiento, sigue siendo un pensamiento de sombrero rojo.

Discrepancia

Si alguien aporta una información como correcta y otra persona discrepa sobre su exactitud, ¿qué sucede? Sencillamente, se toma nota de ambas opiniones.

«El señor Jones ha dicho que cada año mueren 50.000 personas en accidentes de tráfico en los Estados Unidos. El señor Klein discrepa y afirma que son 70.000. Hay que comprobar estas cifras.»

EL SOMBRERO ROJO

Piensa en el fuego y en el calor. El sombrero rojo es el de las emociones, los sentimientos, los presentimientos y la intuición.

En cierto modo el sombrero rojo es lo contrario del blanco. El sombrero blanco pretende tomar nota de los datos objetivos y prescinde de lo que se siente respecto a ellos: los datos son datos. Al sombrero rojo no le interesan los datos sino sólo los sentimientos de las personas.

Los sentimientos son un aspecto muy importante del pensamiento. Los sentimientos intervienen continuamente en el pensamiento. Queremos ser objetivos, pero (excepto en las matemáticas) lo somos pocas veces. En último término todas las opciones y decisiones se basan en los sentimientos. Más adelante, en este libro abundaremos con más detalle en los sentimientos.

El propósito del sombrero rojo es permitirnos expresar nuestros sentimientos para que puedan participar en el pensamiento. Los sentimientos son valiosos si los designamos como tales sentimientos. El problema se produce cuando creemos que los sentimientos son otra cosa diferente. El sombrero rojo sirve para etiquetarlos claramente.

La intuición se basa a menudo en la experiencia que se tenga sobre un asunto. Tenemos la «intuición» de qué es lo que hay que hacer; pero no sabemos explicar exactamente cómo hemos llegado a esa conclusión. Las intuiciones son frecuentemente muy valiosas. En ocasiones, las intuiciones son desastrosas (en asuntos de probabilidades).

Justificación

Normalmente, cuando expresamos un presentimiento o una intuición intentamos construir una base razonable para él. Esta base a menudo es falsa (y se puede demostrar su falsedad) aunque la intuición o presentimiento sea válido.

El sombrero rojo le permite al pensador expresar presentimientos e intuiciones sin tener que probarlos o justificarlos.

«Con el sombrero rojo puesto, tengo el presentimiento de que va a ser un gran jugador de tenis, pero no me preguntes por qué.»

De hecho nunca hay que intentar probar o justificar el pensamiento de sombrero rojo. La prueba destruye la función de este sombrero. El sombrero rojo es un permiso para expresar las sensaciones, los presentimientos y las intuiciones sencillamente porque existen, no porque estén justificadas.

En este momento

El sombrero rojo recoge sentimientos que se producen «en este momento». Al comienzo de una reunión los sentimientos de sombrero rojo de una persona pueden ser muy diferentes de los que tendrá al final de la reunión.

El sentimiento sólo es válido si es genuino y sincero. Eso significa que debe ser un sentimiento actual. El pensador puede mencionar sentimientos experimentados en otros momentos, pero tiene que decirlo claramente.

«Lo que suelo sentir sobre la compra de una motocicleta es que es algo muy peligroso; pero en este momento siento que podría ser una buena idea.»

Sentimientos encontrados

Es perfectamente posible tener sentimientos contradictorios, y hay que expresarlos tal como se presentan.

«Tengo una sensación favorable sobre algunos aspectos, pero otros me producen una sensación negativa.»

Después hay que separar los diferentes aspectos y los sentimientos correspondientes a cada uno de ellos. Sin embargo, si hay que llegar a una conclusión (por ejemplo, cuando hay que tomar una decisión), el pensador deberá hallar el sentimiento predominante.

«Esto me gusta y eso no, pero en conjunto la idea me agrada.»

RESUMEN

El pensamiento de sombrero blanco es el que se ocupa de la información.

El pensamiento de sombrero rojo tiene que ver con los sentimientos.

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO BLANCO Y DE SOMBRERO ROJO

1. ¿Cuál es la diferencia entre el pensamiento de sombrero blanco y el de sombrero rojo?

2. ¿Pueden los ordenadores pensar con el sombrero rojo?

3. Un niño ha tirado una pelota al patio de un vecino y ha roto una ventana. Se están gritando. Da tres ejemplos de comentarios posibles de sombrero rojo para cada uno de ellos.

4. Piensa con el sombrero blanco en la calle en la que vives.

5. Alguien te sugiere que deberías tener una de estas tres aficiones: jardinería, carpintería o filatelia. Haz algo de pensamiento de sombrero blanco sobre cada una de ellas. Después piensa con el sombrero rojo sobre cada una.

6. ¿Cuáles de estas frases son pensamiento de sombrero blanco y cuáles de sombrero rojo?:

«La contaminación es un problema creciente.»

«Creo que la contaminación es actualmente el problema más importante que tiene el mundo.»

«No hacemos lo suficiente para controlar la contaminación.»

«La contaminación es un asunto de todos.»

«La basura doméstica contribuye a la contaminación.»

«Las encuestas demuestran que a la gente le preocupa la contaminación.»

«No sé qué puedo hacer en relación con la contaminación.»

7. Cuando un joven tiene que elegir una carrera ¿qué aspectos trataría el pensamiento de sombrero blanco y cuáles el de sombrero rojo?

8. Al elegir el color del que pintar las paredes de tu habitación, ¿qué aspectos pertenecen al pensamiento de sombrero blanco y cuáles al de sombrero rojo?

9. Ponte tu sombrero rojo y di tres cosas que te gusten realmente y tres que no te gusten.

Pensamiento de sombrero negro y pensamiento de sombrero amarillo

TANTO el sombrero negro como el amarillo son formas de juicio. El sombrero negro está relacionado con la verdad y la conveniencia. El amarillo tiene que ver con los beneficios. Ambos sombreros deben ser completamente lógicos. En los dos tiene que haber razones sólidas para lo que se diga. Si no hay razones deberías tener puesto el sombrero rojo, porque una afirmación sin razones es un sentimiento o intuición.

EL SOMBRERO NEGRO

Piensa en un juez severo. Piensa en alguien que te pone una marca negra cuando haces algo mal.

El sombrero negro es sin duda el más utilizado. En cierto modo es el más valioso de todos. El sombrero negro nos impide cometer errores y hacer tonterías.

El sombrero negro se ocupa de la verdad y la realidad. Es el sombrero del pensamiento crítico: «¿Es correcto esto?».

El sombrero negro comprende varias preguntas:

1. ¿Es cierto?
2. ¿Es coherente?
3. ¿Va a funcionar?
4. ¿Qué problemas y peligros comporta?

¿Es cierto?

El sombrero negro juzga la verdad de una afirmación o información. ¿Es cierto o falso? ¿Concuerda con los hechos?

El sombrero negro también juzga la validez de una línea de razonamiento. ¿Se deduce la conclusión de las pruebas con las que cuentas? ¿Has cometido algún error? ¿Está justificada tu afirmación?

El sombrero negro busca lo verdadero y correcto señalando los errores.

¿Es coherente?

¿Concuerdan estas ideas con nuestra experiencia?

¿Encaja esta idea en el sistema en que el que trabajamos? El sistema incluye los procedimientos de organización, las leyes, las normas, las costumbres sociales, etc.

¿Es coherente esta idea con nuestros objetivos, nuestros planes y nuestra política? ¿Es coherente con nuestros valores, nuestra ética y lo que consideramos bueno y justo? Como el sombrero negro es un sombrero lógico, siempre hay que dar las razones por las que algo parece no encajar.

¿Va a funcionar?

¿Va a funcionar la idea?

¿Va a funcionar la máquina o el invento?

¿Va a funcionar el plan?

Si llevas puesto el sombrero negro y dices que algo no va a funcionar, tienes que dar las razones por las que lo dices. Si sólo tienes el «presentimiento» de que no va a funcionar, llevas puesto el sombrero rojo.

¿Cuáles son los puntos flacos de la idea?

¿Qué peligros y problemas comporta?

¿Qué peligros podemos encontrar si seguimos adelante con esta idea?

¿Qué problemas podríamos tener que afrontar si siguiéramos adelante con esta idea?

¿Qué efectos perniciosos serían probables si siguiéramos adelante con esta idea?

Éstas son las preguntas que se hace el pensador de sombrero negro cuando examina una idea.

Abuso

Es indudable que se puede abusar del sombrero negro. Hay personas que prefieren ser siempre cautas y negativas. Siempre están dispuestas a señalar las razones por las que algo no va a funcionar o no puede hacerse.

Esto no significa que el sombrero negro sea un «sombrero malo». Un poco de sal en la comida es buena, pero demasiada es mala. La propia comida es buena y necesaria para la vida, pero comer demasiado hace que engordemos y caigamos enfermos. El abuso de sal y de comida no significa que la sal y la comida sean malas. El abuso del sombrero negro no lo convierte en un sombrero malo.

El sombrero negro es muy importante y muy poderoso. Sería difícil hacer nada sin la ayuda del sombrero negro.

EL SOMBRERO AMARILLO

Piensa en la luz del sol y en el optimismo. El sombrero amarillo está lleno de esperanza; pero, como es un sombrero lógico, en él hay que dar las razones para esa esperanza.

El sombrero amarillo suele mirar hacia el futuro: «Si hacemos esto obtendremos estos beneficios...».

También puede utilizarse el sombrero amarillo para mirar hacia el pasado: «Esto es lo que ocurrió. Hubo muchos efectos perniciosos; pero también algunos positivos. Pongámonos el sombrero amarillo para encontrar los efectos positivos».

El pensador de sombrero amarillo se hace estas preguntas:

1. ¿Cuáles son los beneficios?
2. ¿Por qué va a funcionar?

¿Cuáles son los beneficios?

El pensador de sombrero amarillo intenta encontrar y mostrar los beneficios. ¿Cuáles son los beneficios? ¿Quién se beneficia? ¿Cómo surgen los beneficios?

¿Qué ventajas presenta? ¿Por qué merece la pena hacerlo? ¿Qué tipo de mejora proporciona? Puede producir ahorros en los costes. Puede haber mejoras funcionales. Pueden abrirse nuevas posibilidades.

¿Qué valores hay implicados? ¿A quién le afectan estos valores? Siempre hay que recordar que el pensador de sombrero amarillo sólo busca los beneficios y los efectos positivos. La razón de ello es que necesariamente tenemos que dedicar parte de nuestro pensamiento a este esfuerzo positivo deliberado. El pensamiento de sombrero amarillo no pretende atender a todos los valores, sino sólo a los beneficiosos.

Nótese que si el pensamiento de sombrero amarillo no puede descubrir suficientes beneficios en una idea, no merece la pena en absoluto llevarla a cabo. Pero, si los descubre, todavía habrá que evaluar el asunto con el sombrero negro.

¿Por qué va a funcionar?

El pensador de sombrero amarillo tiene que mostrar claramente por qué va a funcionar una idea. Tiene que aducir razones. Los demás no tienen por qué demostrar que la idea no vaya a funcionar. Primero el pensamiento de sombrero amarillo debe examinar las razones que haya para afirmar que la idea va a funcionar.

El pensamiento de sombrero amarillo intenta mostrar si la idea es factible y por qué.

Abuso

Hay personas que se entusiasman con una idea y se lanzan al pensamiento de sombrero amarillo sin afrontar las realidades o aspectos prácticos. Esto no es tanto un abuso del sombrero amarillo como un uso deficiente del negro.

El sombrero negro no sólo proporciona una valoración de las ideas sino que también puede señalar sus defectos para poder superarlos.

RESUMEN

El sombrero negro se utiliza para juzgar y valorar. El sombrero negro se utiliza para criticar. Previene los errores y las equivocaciones y también puede contribuir a perfeccionar las ideas.

El sombrero amarillo se fija en los beneficios. ¿Se puede hacer esto? ¿Merece la pena hacerlo?

Ambos sombreros son completamente lógicos y en ellos hay que dar razones.

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO NEGRO Y DE SOMBRERO AMARILLO

1. Alguien sugiere que debería haber automóviles diseñados especialmente para las mujeres. Piensa con el sombrero negro para señalar los defectos de esta idea.

2. En una escuela hay muchos robos. Se ofrecen recompensas a los que cojan a un ladrón. ¿Es una buena idea? Piensa sobre el tema con el sombrero amarillo primero y con el negro después.

3. En algunos países hay excedentes de alimentos, pero en otros la gente se muere de hambre. ¿Habría que darles a éstos gratuitamente parte de los excedentes? Escribe una conversación imaginaria sobre este tema entre una persona que lleve un sombrero amarillo y otra que lleve uno negro. Cada uno de ellos tiene que dar dos razones.

4. ¿Cuáles de estas frases son observaciones correctas de sombrero negro?:

«Multar a las personas por tirar basura en la calle es una idea propia de un Estado policial.»

«El que muchas personas gordas parezcan felices no significa que estén gordas porque sean felices.»

«Una campaña publicitaria en los periódicos no sería eficaz porque hay mucha gente que no sabe leer.»

«A los mentirosos se les suele descubrir.»

«Según mi experiencia el pagar sueldos más elevados a las personas no las hace más felices.»

«Si no trabajas intensamente no conseguirás un buen resultado en el examen.»

5. Piensa con el sombrero amarillo puesto para mostrar los beneficios de la idea de que todos deberían tener algún tipo de animal doméstico.

6. ¿Qué pasaría si nunca leyese periódicos ni oyese las noticias de la televisión? Piensa sobre esto con el sombrero amarillo y después con el negro.

7. Haz un poco de pensamiento de sombrero amarillo sobre el uso del sombrero negro.

Pensamiento de sombrero verde y pensamiento de sombrero azul

LOS sombreros azul y verde son opuestos en el sentido de que el sombrero verde está lleno de energía y tiene la libertad de pensar en cualquier dirección mientras que el sombrero azul se ocupa del control y la dirección del proceso de pensamiento.

EL SOMBRERO VERDE

Piensa en la hierba, los árboles, la vegetación y el crecimiento. Piensa en la energía del crecimiento y la fertilidad. Piensa en los tallos y las ramas.

El sombrero verde es el sombrero «activo».

El sombrero verde es el sombrero del pensamiento creativo. De hecho el sombrero verde comprende los dos significados del término «creativo»:

1. Pensamiento creativo puede significar provocar algo o hacer que algo suceda. Esto es algo parecido al pensamiento constructivo. El sombrero verde está relacionado con las propuestas y las sugerencias.

2. Pensamiento creativo puede significar ideas nuevas, alternativas nuevas, soluciones nuevas, inventos nuevos. Aquí se pone el énfasis en la «novedad».

El sombrero blanco despliega la información. El sombrero rojo permite que se expresen los sentimientos. Los sombreros negro y amarillo se ocupan de la evaluación lógica. Al sombrero verde le corresponde ser el sombrero de la acción, el sombrero bajo el que se presentan las ideas nuevas.

Cuando te piden que te pongas el sombrero verde se te pide que aportes

sugerencias e ideas. Es pensamiento activo, no reactivo. Éstos son los cinco usos principales del sombrero verde:

1. Exploración.
2. Propuestas y sugerencias.
3. Alternativas.
4. Ideas nuevas.
5. Provocaciones.

A diferencia de los pensadores de sombrero amarillo y de sombrero negro, el pensador de sombrero verde no tiene que aducir razones lógicas para apoyar la propuesta o idea. Basta con que exponga la idea, que será examinada posteriormente.

Exploración

El sombrero blanco se utiliza para explorar la situación en términos de la información disponible; pero el verde se emplea para explorarla en términos de ideas, conceptos, propuestas y posibilidades.

Propuestas y sugerencias

El sombrero verde se utiliza para presentar propuestas o sugerencias de todas las clases. No es necesario que sean ideas nuevas. Propuestas para la acción. Sugerencias para resolver un problema. Decisiones posibles. Todas ellas forman parte del pensamiento activo que tiene lugar bajo el sombrero verde. Si nadie tiene ninguna idea sobre lo que pueda hacerse, es que hace falta algo de pensamiento de sombrero verde.

Alternativas

Se ha dado una explicación. O se está discutiendo un curso de acción. Se pide pensamiento de sombrero verde para buscar otras opciones o alternativas. ¿Qué otra cosa puede hacerse? ¿Qué otras explicaciones son posibles? El sombrero verde pretende ampliar el abanico de posibilidades antes de examinar

alguna de ellas con detalle. La evaluación de las distintas posibilidades es tarea de los sombreros amarillo y negro.

Ideas nuevas

A veces hacen falta ideas realmente nuevas. Las ideas viejas no sirven o quizá no se disponga de ideas para afrontar el problema. Entonces se necesita un pensamiento realmente creativo o lateral. Ese tipo de pensamiento es una de las funciones más específicas del sombrero verde. Si se le dice a alguien que se vaya para pensar con el sombrero verde sobre un tema, se le están pidiendo ideas nuevas, que vayan más allá de las existentes. Nunca se le puede pedir a nadie que tenga ideas nuevas, pero sí que haga un esfuerzo. Las técnicas de pensamiento lateral descritas más adelante en este libro pueden utilizarse deliberadamente para generar ideas nuevas.

Provocaciones

Con el sombrero verde podemos proponer ideas experimentales. No sabemos si van a funcionar. Con el sombrero verde también podemos proponer provocaciones deliberadas. Una provocación nunca pretende ser una idea utilizable. La provocación sirve para arrancar a nuestra mente de sus caminos habituales para que así pueda ver las cosas de una manera distinta. La técnica de la provocación se describe más adelante en este libro.

Acción y energía

La acción y la energía caracterizan el pensamiento de sombrero verde. Si un artista está de pie delante de un lienzo en blanco, lo importante es que no se detenga. Esto puede realizarlo haciendo bocetos preliminares o empezando a pintar algo en el propio lienzo. Las situaciones «en blanco» requieren ideas. Las situaciones «en blanco» requieren pensamiento de sombrero verde. Las situaciones viejas o estancadas también exigen pensamiento de sombrero verde.

EL SOMBRERO AZUL

Piensa en el cielo azul. El cielo está por encima de todo. Si estuvieras en el

cielo lo estarías viendo todo al mirar hacia abajo. Con el pensamiento de sombrero azul te encuentras por encima del pensamiento: estás mirando hacia abajo viendo el pensamiento. Con el pensamiento de sombrero azul se piensa sobre el pensamiento.

El sombrero azul es la visión general. El sombrero azul es el control del procesó. El sombrero azul es como el director de orquesta. Con todos los demás sombreros pensamos sobre el tema, pero con el sombrero azul pensamos sobre nuestro pensamiento.

El sombrero azul comprende los siguientes apartados:

1. ¿Dónde nos encontramos ahora?
2. ¿Cuál es el siguiente paso?
3. El plan de pensamiento.
4. Resumen.
5. Observación y comentario.

El que se pone el sombrero azul sale del pensamiento que está realizando para observarlo.

¿Dónde nos encontramos ahora?

¿Dónde está nuestro pensamiento?

¿En qué nos estamos fijando?

¿Qué estamos tratando de hacer ahora?

Es un intento de ver sobre qué se está pensando en este preciso momento. ¿Vamos a la deriva o estamos tratando de hacer algo?

¿Cuál es el siguiente paso?

¿Qué es lo siguiente que tenemos que hacer (en nuestro pensamiento)?

El pensador de sombrero azul puede proponer el uso de otro sombrero o un resumen, una definición del enfoque, etc. Puede suceder que nadie sepa cómo seguir, de manera que haya que hacer alguna propuesta. Quizá cada uno quiera seguir haciendo una cosa distinta, lo que exigirá una elección entre las diversas posibilidades. Sólo se puede dar el siguiente paso cuando se ve claramente cuál

tiene que ser.

El plan de pensamiento

En lugar de limitarse a elegir el siguiente paso, se puede utilizar el sombrero azul para planificar un programa completo de pensamiento sobre el tema. Es un orden del día o secuencia en que se van a ir dando los distintos pasos del pensamiento. Lo normal es realizar esto al comienzo de la reunión, pero puede hacerse en cualquier momento. El plan puede abarcar la reunión entera o aplicarse sólo a un tema o a una parte de un tema. En algunos casos el plan puede consistir en una secuencia de sombreros de pensar.

El sombrero azul trata el pensamiento metódicamente. Establece el programa de pensamiento igual que el programador de ordenadores crea un programa para un ordenador.

Resumen

En cualquier momento del proceso de pensamiento cualquiera de los presentes puede ponerse el sombrero azul y pedir que se haga un resumen.

«¿Dónde nos encontramos? ¿Adónde hemos llegado? ¿Podemos hacer un resumen?»

El resumen puede producir una sensación de éxito, pero también mostrar lo poco que se ha logrado durante el pensamiento. El resumen también puede servir para clarificar los distintos puntos de vista.

Observación y comentario

El pensador de sombrero azul está por encima del pensamiento y mira lo que sucede. El pensador de sombrero azul observa y comenta. «Me parece que todo lo que hemos estado haciendo ha sido discutir sobre el objetivo de esta reunión.»

«Queríamos reflexionar sobre algunas posibilidades y hasta ahora sólo hemos examinado una.»

«Esta mañana hay mucho pensamiento de sombrero rojo.»

Esta función del sombrero azul hace a los pensadores conscientes de su pensamiento. ¿Cuán eficaz es?

Abuso

En la práctica muchas personas utilizan el sombrero azul sin decir que lo están haciendo. Es preferible decirlo abiertamente. El abuso no es un verdadero problema en este caso, pero conviene evitarlo. Es muy irritante que cada pocos segundos alguien detenga la reunión para hacer un comentario de sombrero azul. Es más eficaz utilizarlo con poca frecuencia.

RESUMEN

El sombrero verde es para la acción y la creatividad; para ideas, sugerencias y propuestas que no hay que desarrollar en detalle.

El sombrero azul es para el control del propio proceso de pensamiento. ¿Qué ha sucedido? ¿Qué está ocurriendo? ¿Qué debería suceder a continuación?

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO VERDE Y DE SOMBRERO AZUL

1. Estás vendiendo periódicos, pero no puedes conseguir a nadie que los reparta. Ponte el sombrero verde y haz algunas sugerencias.

2. Tu perro y el de tu vecino siempre se están peleando. ¿Qué sugerencias de sombrero verde se te ocurren?

3. Tienes un negocio de comida rápida (pizzas). Un competidor abre un establecimiento (también de pizzas) cerca. Empiezas a perder clientela. Ponte el sombrero azul y decide cuáles tienen que ser los tres primeros pasos de tu pensamiento. ¿Cómo debería discurrir tu pensamiento?

4. No tienes espacio suficiente en tu habitación para tus libros y papeles. Te pones el sombrero verde y se te ocurren las siguientes posibilidades:

—Tirar algunos.

—Pedir a algún amigo que disponga de más espacio que te los guarde.

¿Qué otras posibilidades se te ocurren?

5. Un director de cine organiza un concurso para encontrar la mejor idea para

una película de monstruos. Necesita un nuevo tipo de monstruo. En primer lugar ponte el sombrero azul para ver cómo empezarías a pensar sobre el nuevo monstruo. Después piensa con el sombrero verde y haz sugerencias para ese monstruo.

6. En una carretera hay una recta en la que se conduce demasiado rápidamente. Los peatones resultan con frecuencia heridos e incluso muertos. Piensa con el sombrero verde sobre este problema.

7. Se está buscando una nueva forma para las cajas de cereales. Alguien se pone el sombrero verde y propone como provocación que las cajas de cereales sean redondas como una pelota. ¿Puedes sacar algo útil de esa provocación?

8. Un padre y una hija discuten sobre la hora a la que ella tiene que volver a casa por la noche. ¿Qué plan establecerías para esa discusión utilizando tu sombrero azul?

Los seis sombreros de pensamiento en serie

HAY dos formas de utilizar los seis sombreros de pensamiento:

1. Uso ocasional.
2. Uso sistemático (en serie).

Uso ocasional: es la forma de uso más común. Los sombreros se utilizan de uno en uno (o de dos en dos, si se pide un cambio de sombreros). En una reunión o conversación alguien sugiere el uso de uno de los dos sombreros. La reunión o conversación continúa. El sombrero introducido se utiliza sólo durante dos o tres minutos. Este uso ocasional de los sombreros permite a cualquiera proponer la aplicación de un tipo particular de pensamiento o un cambio del tipo de pensamiento.

Uso sistemático: se establece de antemano una serie de sombreros y el pensador los recorre uno tras otro. Esto se hace cuando hay que tratar un tema rápida y eficazmente. En cierto modo se utiliza el sombrero azul para establecer la serie de sombreros, que se convierte entonces en un plan para pensar sobre el tema. Este método también es provechoso si hay una discusión o debate sobre algún asunto y no se está pensando nada útil.

USO EN SERIE

¿Cuál es la secuencia correcta en que se pueden utilizar los seis sombreros?

No hay una única secuencia correcta porque dependerá de las circunstancias. Puedes crear tu propia serie, pero aquí tienes algunas reglas u orientaciones:

1. Se puede utilizar cada sombrero el número de veces que se desee en la serie.
2. En general suele ser mejor utilizar el sombrero amarillo antes que el negro, porque es difícil ser positivo después de haber estado criticando.
3. El sombrero negro se usa de dos formas. La primera es para señalar los defectos de una idea. Después habría que aplicar el sombrero verde para intentar superarlos. La segunda forma de usar el sombrero negro es para hacer valoraciones.
4. El sombrero negro se utiliza siempre para la valoración final de la idea. Después de esta valoración final hay que utilizar siempre el sombrero rojo, para ver cómo nos sentimos respecto a la idea después de haberla valorado.
5. Si crees que hay sentimientos fuertes sobre un tema, siempre puedes empezar a pensar con el sombrero rojo para sacar a la luz esos sentimientos.
6. Si no hay sentimientos fuertes puedes empezar con el sombrero blanco para recoger información. Después del sombrero blanco se puede utilizar el verde para generar algunas alternativas. Después habría que evaluar cada alternativa con el sombrero amarillo seguido por el sombrero negro. Después habría que elegir una alternativa y acabar valorando la seleccionada con el sombrero negro y después con el rojo.

La principal diferencia entre las series es la que se debe a la situación a la que responden: buscar una idea o reaccionar ante una idea existente.

Buscar una idea

La secuencia de sombreros de color podría ser ésta:

- Blanco*: para recoger la información disponible.
- Verde*: para seguir explorando y generar alternativas.
- Amarillo*: para valorar los beneficios y la viabilidad de cada alternativa.
- Negro*: para valorar los defectos y peligros de cada alternativa.
- Verde*: para seguir desarrollando las alternativas más prometedoras y elegir entre ellas.
- Azul*: para resumir y evaluar lo que se haya logrado hasta ese momento.

- Negro*: para juzgar definitivamente la alternativa elegida.
- Rojo*: para comprobar lo que se siente ante el resultado.

Reaccionar ante una idea existente

En este caso la secuencia es diferente porque se conoce la idea (y, normalmente, también la información en la que se basa):

- Rojo*: para comprobar lo que se siente ante la idea.
- Amarillo*: para esforzarse por encontrar los beneficios de la idea.
- Negro*: para señalar los defectos, problemas y peligros de la idea.
- Verde*: para ver si se puede modificar la idea para fortalecer los beneficios del sombrero amarillo y superar los problemas del sombrero negro.
- Blanco*: para ver si la información disponible puede ayudar a modificar la idea haciéndola así más aceptable (si los sentimientos del sombrero rojo están contra la idea).
- Verde*: para el desarrollo de la propuesta final.
- Negro*: para el juicio de la propuesta final.
- Rojo*: para descubrir lo que se siente ante el resultado.

Series breves

Muy a menudo se utilizan series breves de sombreros para diferentes propósitos.

- Amarillo/negro/rojo*: para evaluar una idea rápidamente.
- Blanco/verde*: para generar ideas.
- Negro/verde*: para perfeccionar una idea ya existente.
- Azul/verde*: para resumir y analizar las alternativas.
- Azul/amarillo*: para ver si el pensamiento ha producido algún resultado beneficioso.

RESUMEN

Los seis sombreros suelen utilizarse de uno en uno en el curso del

pensamiento. Éste es el uso ocasional.

En el uso sistemático se establece una secuencia de sombreros como programa que guía el pensamiento. Hay modelos para las series más útiles.

EJERCICIOS DE USO EN SERIE DE LOS SEIS SOMBREROS

1. Si sólo pudieras usar una secuencia de tres sombreros para encontrar un regalo de cumpleaños para tu mejor amigo, ¿cuál sería la secuencia?

2. Hay una reunión para discutir el problema de los delincuentes juveniles. ¿Qué sombrero crees que deberías utilizar en primer lugar?

3. Tu familia planea irse a vivir a otra parte del país. Te preguntan lo que piensas sobre este cambio. ¿Qué secuencia de sombreros utilizarías (di los cuatro primeros)?

4. Un grupo de jóvenes siempre están celebrando fiestas y el volumen de la música molesta a los vecinos. Los vecinos realizan una reunión para discutir el problema. Su elección de sombreros es ésta: *rojo/negro/verde/negro/rojo*. ¿Estás de acuerdo con esta serie de sombreros? ¿Qué serie sugerirías tú?

5. Necesitas ganar cierta cantidad de dinero rápidamente para comprar algo que deseas mucho. ¿Qué secuencia de sombreros establecerías para guiar tu pensamiento?

6. Parece que algunas personas no disfrutan bastante de la vida. ¿Qué tipo de pensamiento tendrían que aplicar estas personas? Propón una serie corta de cuatro sombreros.

7. Qué sombrero empezarías utilizando en cada una de las siguientes situaciones:

—Te acusan de ser un mentiroso.

—Te rompes un brazo en un accidente.

—Tu madre está muy enferma y tiene que ir al hospital.

—Encuentras un sobre con mucho dinero dentro.

—Descubres que tu amigo es un ladrón.

—Te ofrecen un trabajo de verano muy bueno.

8. Un hombre le compra un automóvil a un amigo después de probarlo. Una semana más tarde el automóvil se estropea y necesita unas reparaciones muy

caras. Se reúnen para discutir quién debería pagarlas. Piensa una serie de sombreros para la discusión.

Resultado y conclusión

«**L**LEVAS veinte minutos pensando. ¿Cuál es el resultado?» «Los cinco minutos de tiempo para pensar se han terminado. ¿Cuál es el resultado?» «Llevamos tres horas reunidos. Hemos hablado mucho. ¿Cuál es el resultado?» En general parece que puede haber dos respuestas posibles a esa pregunta:

«Ésta es la solución del problema. Ésta es la respuesta. Ésta es la conclusión.»

«Parece que no hemos llegado a ninguna parte.»

Cuando hay que dejar de pensar, ¿cuál es el resultado? ¿Tiene que haber una sola respuesta específica o nada? ¿Hemos estado perdiendo el tiempo si no hemos dado con la respuesta específica?

Si parece que no se va a ninguna parte no se disfruta pensando. Por eso es importante fijarse en el resultado de cualquier pensamiento. Los resultados no se reducen sólo a hallar la respuesta correcta o a no hallar ninguna respuesta.

Hay muchos resultados posibles del pensamiento, pero podemos reducirlos a tres tipos:

1. Un mejor mapa (exploración).
2. Concreción de las necesidades.
3. Respuesta específica.

UN MEJOR MAPA

Al acabar de pensar debes tener un mejor mapa del tema sobre el que has

estado pensando. Al menos habrás recorrido el territorio. Habrás explorado.

Tienes una idea más clara de la información, los conceptos y los sentimientos involucrados en el asunto.

Debes ser capaz de enumerar las alternativas disponibles. Pueden ser diferentes puntos de vista, formas diferentes de actuar, enfoques distintos, distintos valores. Quizá no seas capaz de decidir sobre ellos o llegar a una conclusión, pero al menos serás consciente de esas posibilidades. Eso ya es algo valioso.

En ocasiones el objetivo específico del pensamiento es explorar un tema. Por lo tanto, la exploración tiene un valor.

Las preguntas clave que hay que hacerse (como un hábito) son: «¿Qué es lo que he descubierto? ¿Qué sé ahora que no supiera al comenzar?».

CONCRECIÓN DE LAS NECESIDADES

Después de pensar sobre un asunto deberías tener una idea mucho más clara de por qué no puedes ir más lejos, por qué no puedes llegar a una conclusión.

Quizá se necesite una determinada información sin la cual no se pueda seguir pensando.

«Sin esa información no podemos seguir.»

Quizá hayas estrechado el problema hasta llegar a una dificultad específica. Has concretado el punto difícil.

«La dificultad es que no podemos saber cuál de estos nuevos productos químicos va a funcionar en la situación actual.»

Concretar una necesidad o una dificultad es un logro considerable. Todavía no has conseguido la respuesta final, pero te has acercado un poco más a ella. Ahora sabes mejor qué es lo que hay que hacer después. Hay que encontrar la información necesaria. Hay que superar el obstáculo. Ahora tu pensamiento puede estar mucho más enfocado.

Las preguntas clave que hay que hacerse (como un hábito) son: «¿Cuál es la dificultad? ¿Qué es lo que nos impide seguir?».

UNA RESPUESTA ESPECÍFICA

Esto significa que has llegado a una conclusión; has tomado una decisión; has elaborado un diseño; tienes un plan o una estrategia específica; has

encontrado la solución del problema; tienes una respuesta para la pregunta.

Cuando tienes la solución de un problema escolar de matemáticas, a menudo puedes comprobar si es la respuesta correcta. La mayor parte de la vida no es así. Cuando obtienes una respuesta puedes estar casi seguro de que va a funcionar; o puede sólo parecerte probable que vaya a funcionar; o puedes pensar que quizá vaya a funcionar; o es la mejor respuesta que has podido encontrar y en realidad no sabes si va a funcionar o no.

Llegar a una conclusión clara siempre es positivo, aunque sólo sea lo mejor que se haya podido conseguir. Las preguntas clave que hay que hacerse (como un hábito) son:

—«¿Cuál es mi respuesta (o conclusión)?»

—«¿Por qué pienso que va a funcionar?»

RESUMEN

Al terminar la sesión de pensamiento hay que esforzarse por definir el resultado del pensamiento. Si no tienes una respuesta concreta, pregunta:

—«¿Qué he descubierto?»

—«¿En qué punto me he atascado?»

Si tienes una respuesta concreta, pregunta:

—«¿Cuál es mi respuesta?»

—«¿Por qué creo que mi respuesta va a funcionar?»

Estas preguntas deben convertirse en parte de los hábitos generales de pensamiento. Esto significa que hay que hacerse la pregunta siempre al acabar de pensar.

EL PLAN DE PENSAMIENTO DE CINCO MINUTOS

Este plan puede utilizarse para hacer prácticas de pensamiento y cultivar así las destrezas de pensamiento. Puede utilizarse para hacer prácticas de

pensamiento en ratos libres. También puede utilizarse para pensar en serio sobre temas reales.

La disciplina del tiempo es muy importante, ya que es lo que obliga al pensador a concentrarse en el pensamiento. Hay que medir el tiempo con un reloj e indicar claramente las diferentes etapas. Es mucho menos eficaz ponerse a pensar «durante unos cinco minutos». Cuando se use el plan para cumplir los objetivos de este libro aconsejo encarecidamente que se respeten estrictamente las duraciones.

Un minuto

Ten claro el objetivo del pensamiento.

Ten claro el enfoque.

Ten claro el tipo de resultado que necesitas.

Ten clara la situación.

Si no se te ha proporcionado suficiente información no pierdas el tiempo haciendo preguntas. Establece, por el contrario, tus propias circunstancias y después exponlas cuando des la respuesta. Por ejemplo, si el problema se refiere a un chico que roba quizá te gustaría saber la edad del chico y la frecuencia con la que ha robado. Así que dices: «Estoy suponiendo que este chico tiene catorce años y que es la primera vez que ha robado».

Los siguientes minutos

En primer lugar, explora el tema a partir de las informaciones con las que cuentas y tu propia experiencia. Después empieza a tener algunas ideas.

Por último, intenta condensar tus ideas en unas pocas alternativas. Estas alternativas pueden ser formas de actuar o soluciones para un problema.

Más adelante en el libro explicaremos algunas herramientas eficaces en esta fase del pensamiento. De momento es suficiente con que uses tus destrezas de pensamiento actuales.

Al terminar los dos minutos debes tener varias alternativas.

El tipo de preguntas que pueden resultar útiles son:

- ¿Hay alguna respuesta evidente?
- ¿Cuáles son las respuestas acostumbradas?
- ¿Qué me gustaría hacer en términos generales?
- ¿Cómo puedo llevar a la práctica ese deseo?
- ¿Qué otros modos de actuar hay?

El minuto siguiente

Ésta es la etapa de elección o decisión. Al terminar la etapa anterior tienes que contar con varias posibilidades. Ahora tienes que decidir entre ellas. Te pueden ayudar a hacerlo preguntas como éstas:

- ¿Qué alternativa es más probable que funcione?
- ¿Qué alternativa sería más aceptable en la práctica?
- ¿Qué alternativa satisface mejor mis necesidades y prioridades?
- ¿Qué alternativa concuerda mejor con las circunstancias de este ejercicio de pensamiento?

Las circunstancias particulares del ejercicio de pensamiento son importantes. Quizá se espere que encuentres la respuesta más sólida, aunque sea conocida. En otras ocasiones se esperará que encuentres una idea original aunque no sea seguro que funcione.

El último minuto

Si has llegado a una conclusión, una respuesta o una decisión, ponla a prueba pensando las razones por las que crees que va a funcionar. Quizá te dé tiempo a compararla con otras soluciones posibles para mostrar por qué la elegida por ti es la mejor.

Si no has llegado a una conclusión final debes dedicar este minuto a definir los otros resultados de tu pensamiento:

- ¿Qué has aprendido pensando sobre el tema?
- ¿Qué alternativas has tenido en cuenta (aunque no hayas podido decidir entre ellas)?

- ¿Qué enfoques posibles puede haber, aunque no sean soluciones?
- ¿Qué otra información te haría falta?
- ¿En qué puntos te has quedado atascado?
- ¿Cuáles son los principales problemas?

Resultado

Al terminar los cinco minutos debes poder exponer el resultado. Tienes que poder hacerlo directamente, sin esperar a que te hagan preguntas.

EJERCICIOS SOBRE EL PLAN DE PENSAMIENTO EN CINCO MINUTOS

1. Aplica el plan de cinco minutos a esta situación. Los invitados de tu vecino siempre aparcan los coches enfrente del garaje de tu casa, de modo que en éste no se puede entrar. ¿Qué se puede hacer sobre ello?

2. Aplica el plan de cinco minutos a esta situación. Una encuesta demuestra que la mayor parte de la gente come demasiado y sufre de exceso de peso. ¿Qué se puede hacer sobre ello?

3. Aplica el plan de cinco minutos a esta situación. Una niña cree que un profesor está siendo injusto con ella. ¿Qué puede hacer?

4. Una fábrica despidе un olor muy malo. La empresa propietaria está recibiendo muchas quejas de las personas que viven cerca. Cuando se construyó la fábrica no había casas en aquella zona. Ahora hay muchas. ¿Qué deben hacer los propietarios de la fábrica? Haz un plan de cinco minutos y expón el resultado.

5. Si el hombre hubiera sido el responsable del curso de la evolución y hubiera podido elegir entre vivir en la tierra o en el agua como los delfines, ¿qué habría ocurrido? Haz un plan de cinco minutos y llega a un resultado.

6. Haz un plan de cinco minutos sobre cómo tratarías a los delincuentes juveniles (de entre catorce y diecisiete años).

7. Una amiga tuya quiere celebrar una fiesta en su casa, pero su madre se lo ha prohibido. Haz un plan de cinco minutos sobre cómo resolverías este problema.

Hacia adelante o en paralelo

HAY dos direcciones principales para pensar: hacia adelante o en paralelo. Puedes andar por el camino o detenerte y mirar el jardín que te rodea.

El diagrama de la página siguiente ilustra la diferencia entre hacia adelante y en paralelo. En el pensamiento hacia adelante, si estamos en A, avanzamos hasta B y después hasta C. Si estamos en A y en B, nos movemos hacia C. En otras palabras, el lugar donde nos encontramos determina el lugar al que vamos.

En el pensamiento en paralelo tenemos A, y después B, y después C, todos simultáneamente. No están determinados los unos por los otros. Existen en paralelo. Podemos mirar a nuestro alrededor para encontrarlos.

Hay comida en la mesa. Y tenemos hambre. Así que sentémonos a comer. Esto es pensamiento hacia adelante.

En el pensamiento en paralelo podríamos decir: en la mesa hay pan; en la mesa hay mantequilla; en la mesa hay sopa, etc., etc. Todos estos alimentos existen en paralelo.

Unos desconocidos, de pie, en una multitud, están en paralelo. Una mujer que se acerca a alguien a quien conoce va «hacia adelante».

La pregunta clave del pensamiento en paralelo es:

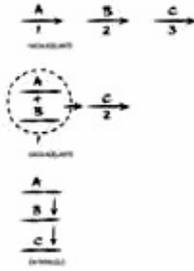
¿Qué más hay?

Esto significa qué otras cosas, qué otras posibilidades, qué otros puntos de vista, qué otras percepciones, etc., etc.

La pregunta clave del pensamiento hacia adelante es:

¿Qué se sigue de esto?

Si tenemos «esto», ¿qué viene después? ¿Adónde vamos desde aquí? ¿Qué podemos deducir?



Una persona entra en una habitación y observa lo que hay en ella. Ve que hay libros de derecho en las estanterías y concluye que el usuario de la habitación es un abogado. Esto es pensamiento hacia adelante. Otra persona entra en la misma habitación y la observa. Ve los cuadros en la pared, el color de la alfombra, los libros de derecho, la elegante mesa, la fotografía familiar y el gato en el rincón. Esto es pensamiento en paralelo. Si esta persona hubiera querido deducir la profesión del usuario de la habitación también habría dicho que era un abogado. Pero no estaba empleando ese tipo de pensamiento.

Ambos tipos de pensamiento son importantes. Ninguno de ellos es mejor que el otro. Lo importante es saber distinguirlos y utilizarlos.

En ocasiones se ha llamado al pensamiento en paralelo pensamiento «divergente», pero me parece que ese término puede producir la impresión falsa de un movimiento de alejamiento. Igualmente, a veces se llama al pensamiento hacia adelante pensamiento «convergente». Hacia adelante y en paralelo parecen términos más sencillos: nos movemos hacia adelante o miramos alrededor.

Es obvio que $5 + 3$ da 8 como resultado. Esto es pensamiento hacia adelante.

El número 8 puede resultar de $5 + 3$; pero también puede ser resultado de $4 + 4$, $7 + 1$ o $6 + 2$. Esto es pensamiento en paralelo. Usamos el pensamiento en paralelo para explorar tanto lo que ya está ahí como las posibilidades.

Usamos el pensamiento hacia adelante para avanzar hacia soluciones o conclusiones.

Las dos preguntas clave que hay que hacerse como un hábito de pensamiento son:

—¿Qué más puede haber?

—¿Qué se sigue de esto?

Lógica y percepción

TRADICIONALMENTE se ha subrayado el aspecto lógico del pensamiento. No es sorprendente. En la educación el pensamiento es casi siempre reactivo. ¿Cómo respondes ante lo que se te pone delante? Se proporciona la información. Se dan las piezas del puzle. Y se usa la lógica para encontrar la respuesta.

El pensamiento crítico, la discusión y el sistema antagónico se basan en gran medida (no completamente) en la lógica.

La lógica es la manera en que los científicos y otras personas presentan sus ideas. Aunque un descubrimiento científico procediera de una corazonada o del azar, habría que presentarlo como si fuese resultado de la lógica. En caso contrario las ideas no serían aceptadas.

Como queremos saber cómo se ha llegado a unas conclusiones, queremos saber también las razones o la lógica que les sirven de apoyo.

Por eso hemos acabado dando tanta importancia a la lógica.

Te despiertas de noche en una habitación desconocida de un hotel. Quieres ir al cuarto de baño, pero no encuentras el interruptor de la luz. Piensas que si vas tanteando la pared acabarás encontrando la puerta del cuarto de baño. O, si encuentras otra puerta, probablemente habrá un interruptor cerca de ella. Esto es pensamiento lógico normal.

Pero si hubieras encontrado el interruptor de la luz cerca de la cama, habrías podido ir al cuarto de baño sin necesidad de usar más lógica. La capacidad de ver el camino para ir al cuarto de baño corresponde a la percepción.

A veces hace falta la lógica para llevar más lejos las percepciones. En ocasiones una percepción mejor reduce la necesidad de la lógica.

La percepción es el modo en que vemos el mundo que nos rodea.

La lógica es el mejor modo de usar esas percepciones.

Lo más frecuente es que las percepciones se formalicen en un lenguaje simbólico. Después usamos las reglas de la lógica lingüística o matemática para avanzar hacia alguna conclusión.

En una ocasión estuve observando de cerca una cigarra. La cigarra estaba produciendo un fuerte sonido, pero yo no sabía cómo lo hacía. Por mucho que me acercase no podía ver que moviese las alas, los élitros o las patas como para causar ese sonido. Más tarde descubrí que el sonido procedía de otra cigarra que se encontraba al otro extremo de la misma rama. Éste es un ejemplo típico de uno de los errores de pensamiento más extendidos. Si sólo tenemos en cuenta una parte de la situación, la lógica nos dará una respuesta falsa. Pero, ¿cómo sabemos si hay más elementos que haya que tener en cuenta? Aquí es donde entra en juego la percepción.

La sabiduría se basa directamente en la percepción. La sabiduría es la capacidad de tener en cuenta muchos factores. Cosas presentes y cosas que sucederán en el futuro. La sabiduría nos permite mirar las cosas de diferentes maneras.

Los dos aspectos principales de la percepción son la amplitud y el cambio.

Por eso las preguntas clave que hay que hacerse son:

—¿Cómo es de amplia la perspectiva que estoy adoptando?

—¿De qué otras maneras puede mirarse el tema?

El cambio es la capacidad de mirar exactamente el mismo objeto pero de una manera distinta.

El vendedor de zapatos escribió: «Éste es un mercado pésimo: nadie usa zapatos». Otro vendedor escribió: «Es un mercado maravilloso: nadie lleva zapatos».

CTF: considerar todos los factores

ÉSTA es una de las herramientas de pensamiento del ampliamente utilizado Programa de Pensamiento CoRT creado por mí. Este programa se está utilizando actualmente en miles de escuelas de todo el mundo. El Programa CoRT es un programa comprensivo que consta de sesenta lecciones de pensamiento agrupadas en seis bloques. Hay guías detalladas para el profesor.

Este libro sólo presenta unas pocas herramientas del CoRT porque crearía confusión el diseñar herramientas nuevas con las mismas finalidades. Debo aclarar, sin embargo, que el Programa CoRT completo está destinado a un uso educativo en las escuelas. Este libro está pensado para padres en casa. También puede ocurrir que los padres que usen este libro quieran utilizar después el Programa CoRT completo.

CTF es una herramienta de dirección de la atención. CTF es una herramienta diseñada para aumentar la amplitud de la percepción. ¿Qué factores hay que tener en cuenta en este tema?

CTF se pronuncia «ce-te-efe».

«Por favor, haz un “ce te efe” sobre esto.»

«Si hubieras hecho un “ce te efe” no habrías olvidado ese factor tan importante.»

«¿Hacemos un CTF sobre esto?» Cuanto más utilices la herramienta deliberadamente, más se convierte en una herramienta. Si te da vergüenza mencionarla, no se vuelve tan manejable como una herramienta sino que permanece como una actitud débil.

Un padre le dijo a su joven hija que le visitase en su oficina a la salida de la escuela porque el negocio iba bastante mal. Cuando llegó a la oficina, la chica (que había estado haciendo pensamiento CoRT en la escuela) le propuso a su padre que hicieran un CTF sobre la mala marcha del negocio. Se generaron

algunas ideas que contribuyeron a la recuperación del negocio.

Un hombre está mirando unos automóviles usados. De repente ve entre ellos su marca preferida de automóvil deportivo. Está en buen estado, el kilometraje está bien y se puede permitir pagar el precio. Vuelve con él a su casa con una sensación de triunfo. Al llegar descubre que el automóvil es demasiado ancho y no cabe en su garaje. Había olvidado hacer un CTF.

Un enano se subió a un ascensor para ir al vigésimo piso. Pero tuvo que bajarse en el décimo. Sólo llegaba al botón del décimo piso. No había hecho un CTF. Si lo hubiera hecho habría esperado a que alguien más se subiera al ascensor.

El gobierno permitió a ciertos extranjeros ricos subir los precios de las casas de la ciudad. Después descubrieron que no podían conseguir que los nativos de la ciudad trabajasen en ella porque no podían permitirse pagar esos precios. Alguien no había

hecho un CTF.

Enseñar CTF consiste en aumentar la lista de factores:

—¿Qué te has olvidado?

—¿Puedes añadir otro factor a la lista que tenemos?

—¿Qué otros factores hay que tener en cuenta?

Por supuesto, hay diferencia entre los factores importantes y los menos importantes. Pero el esfuerzo principal consiste en encontrar los factores. Demasiadas veces avanzamos en nuestro pensamiento sin haber hecho un CTF adecuado.

Aunque CTF es sólo una herramienta muy sencilla, puede ser muy poderosa si se utiliza bien.

EJERCICIOS DE CTF

1. Un domador de leones de un circo ha perdido uno de sus leones en un accidente. Tiene que reemplazarlo. Haz un CTF para él. ¿Qué factores tiene que tener en cuenta?

2. Te piden que diseñes un anuncio para conseguir que los jóvenes beban más Coca-Cola. ¿Qué factores tienes que recordar? Haz un CTF.

3. Una manada de caballos salvajes se desplaza habitualmente por unos pastos. Se encuentran algunos caballos muertos, y se acusa a los granjeros de haberlos matado. Los granjeros contestan que hay demasiados caballos y que se comen los pastos del ganado. Haz un CTP sobre esta situación.

4. Vas a tener una entrevista de trabajo. ¿Qué cosas tienes que tener en cuenta? Haz un CTE

5. Tus padres están eligiendo un lugar para ir de vacaciones. Han hecho un CTF, enumerando los siguientes factores:

—coste;

—clima;

—buenos restaurantes;

—cercanía a una playa;

—instalaciones deportivas;

¿Han olvidado algo?

6. Un amigo te pide prestado dinero. Haces un CTF y te salen estos factores:

—la cantidad de dinero;

—durante cuánto tiempo lo necesita;

—el grado de intimidad de la amistad;

¿Son suficientes?

7. Si tuvieras que hacer sugerencias para volver a diseñar la cabeza y la cara del ser humano prototípico, ¿qué factores tendrías en cuenta? Haz un CTF sobre ello.

8. Eres el director de unos grandes almacenes y quieres contratar más personal. ¿Qué factores tendrías en cuenta al entrevistar a los candidatos?

APE: alternativas, posibilidades, elecciones

ÉSTA es otra herramienta de dirección de la atención. En vez de movernos «hacia adelante» en nuestro pensamiento buscamos posibilidades «paralelas».

Hay mucho humor basado en las alternativas. Los juegos de palabras se basan en significados alternativos de la misma palabra. Un hombre rico americano se quejaba de que su cumpleaños había sido muy triste porque sólo le habían regalado un «club» (también significa «palo» en inglés) de golf; y ni siquiera tenía piscina.

Un famoso slogan publicitario rezaba: «Nada es más rápido que la anacina». Quería decir que no hay ningún tratamiento (para el dolor de cabeza) más rápido que la anacina. Pero también podría significar que «nada» (es decir, no tomar nada) tiene un efecto más rápido sobre los dolores de cabeza que la anacina.

Hay muchos tipos de alternativas:

—*Percepción*: se puede ver la misma cosa de muchas maneras distintas.

—*Acción*: en una situación se puede actuar de diferentes maneras.

—*Soluciones*: alternativas a un problema.

—*Enfoques*: diferentes modos de afrontar el problema para encontrar una solución.

—*Explicaciones*: diversas, respecto a algún acontecimiento. Hipótesis científicas alternativas.

—*Diseños*: alternativos, cada uno de los cuales puede cumplir el objetivo pretendido (máquinas, edificios, carteles, etc.).

A veces, cuando los sistemas tradicionales no funcionan, nos vemos

obligados a buscar alternativas. Otras veces queremos buscar alternativas porque creemos que quizá podamos encontrar sistemas mejores que los que utilizamos actualmente.

Si te dicen que sólo hay dos soluciones posibles para un problema, puedes dedicar unos momentos a pensar en otras posibilidades. Podrás encontrar nuevas alternativas o no, pero siempre merece la pena dedicar algún tiempo a buscarlas.

Quizá lo más difícil sea dejar de buscar alternativas cuando no es necesario hacerlo. Gillette inventó la navaja de seguridad cuando dejó de buscar un modo diferente de afeitarse. A menudo damos por sentado que estamos haciendo las cosas del mejor modo posible, pero eso no siempre es así. Con frecuencia, las cosas se hacen como se hacen por razones históricas o porque nadie ha intentado encontrar métodos mejores.

Siempre que quieras buscar alternativas tienes que tener muy claro el objetivo pretendido.

«Quiero modos diferentes de tapar este agujero.»

«Quiero modos alternativos de llevar agua a ese lugar.»

«Quiero sugerencias distintas sobre posibles fallos de este sistema.»

«Quiero colores diferentes para la alfombra» es muy distinto de «quiero modos alternativos de cubrir el suelo». Si sólo dices «quiero alternativas a una alfombra» no está claro si quieres cubrir el suelo de otro modo o alternativas que abriguen tanto como una alfombra.

El APE se pronuncia «ape», tal como se escribe. Como en el caso del CTF, cuanto más explícita y pausadamente se utilice, más valioso se vuelve como herramienta.

EJERCICIOS DE APE

1. Si una enfermedad misteriosa volviera sorda repentinamente a la mayoría de la gente, ¿cómo podrían comunicarse? Haz un APE y propón más de tres alternativas.

2. En algunos países los automovilistas pagan peajes por utilizar las carreteras. ¿Qué otros modos posibles hay para que los automovilistas paguen por utilizar las carreteras? Haz un APE.

3. Recibes una misteriosa llamada telefónica en la que te piden que te encuentres con un desconocido a cierta hora en un café. ¿Cuáles son las posibles explicaciones de este hecho? ¿Qué posibles modos de actuar se te ocurren? Haz

un APE doble.

4. En un programa humorístico de la televisión se describe un objeto como redondo, plano y bueno para comer. Puede ser una hamburguesa, ¿y qué más? Haz un APE y enumera todas las posibilidades que se te ocurran.

5. Un hombre camina por la calle con una bolsa marrón de papel sobre la cabeza. ¿Por qué crees que lo hace? Haz un APE y da al menos cinco explicaciones posibles.

6. Formas un grupo con tus amigos para recoger dinero para los pobres. Sólo tenéis un día para conseguir todo el dinero posible. Haz un APE y expón varios modos diferentes de enfocar esta tarea.

7. Algunos barrios están muy sucios porque los vecinos tiran basura y latas por todas partes. ¿Cómo se podría solucionar este problema? Haz un APE y propón tres soluciones posibles.

8. Eres el director de una compañía de seguros y tus vendedores han trabajado intensamente. Quieres premiarles. Podrías darles más dinero como bonificación, pero prefieres encontrar otros modos de premiarles. Haz un APE y propón algunas recompensas alternativas.

9. ¿Puedes pensar una forma diferente para las pantallas de televisión? Si puedes, utiliza el pensamiento de sombrero amarillo para mostrar los beneficios de la nueva forma.

Los valores

EN las matemáticas y en los acertijos lógicos basta con hallar la respuesta correcta. La vida real es muy diferente porque en ella intervienen los valores. Los valores forman parte del pensamiento. Los valores suelen implicar a otras personas. Una solución lógicamente correcta de un problema puede ser inaceptable por ir contra los valores (que pueden ser ilógicos) de las personas.

Si vamos a pensar sobre el mundo real, tenemos que ser conscientes de los valores siempre que pensemos. Se está construyendo una nueva y amplia autopista que acaba en la ciudad. Veamos las personas y los valores a los que afecta. Los granjeros, cuyos terrenos han sido expropiados para la nueva carretera, no están muy satisfechos. Los barrios divididos por la nueva carretera no están muy contentos.

Los que de repente se encuentran viviendo junto a la carretera se sienten molestos por el ruido, la contaminación y el peligro para sus hijos.

Los que viven fuera de la ciudad están encantados de poder entrar en ella más rápidamente.

Algunos habitantes de la ciudad están encantados ante la posibilidad de irse a vivir al campo, donde las viviendas son más baratas y la calidad de vida más alta.

Los habitantes de la ciudad pueden ir al campo más a menudo.

Hay más congestiones de tráfico en la ciudad porque entran más automóviles en ella cada día. Hay más contaminación procedente del escape de los automóviles. Se consume más energía y hay que importar más petróleo. Los vendedores pueden vender automóviles más grandes y más rápidos.

Algunas personas que viven en el campo pueden vender sus casas a un precio más alto que antes. Las escuelas de pueblo sobreviven gracias a la mayor afluencia de alumnos.

No todas las situaciones son tan complejas como ésta, pero en todas las situaciones hay valores diferentes para las diferentes personas. El mundo está lleno de gente. Lo que es bueno para unos es malo para otros. Un nuevo aeropuerto es bueno para los que quieren volar, pero malo para los que viven cerca y padecen el ruido.

Los medicamentos y los cosméticos se prueban en animales para comprobar su seguridad para el uso humano. Esto es bueno para los seres humanos pero malo para los animales.

El regalar alimentos a los países que pasan hambre es bueno para la gente pero malo para los agricultores de ese país, que no podrán vender sus productos. A la larga esto puede ser perjudicial para todos al decaer la agricultura nacional.

Siempre que se piensa hay dos preguntas clave que deben convertirse en un hábito de pensamiento. Hay que hacerse estas preguntas habitualmente siempre que pensemos sobre algo:

—¿Qué valores están implicados?

—¿A quién le afectan estos valores?

Tanto el pensamiento de sombrero amarillo como el de sombrero negro se ocupan de los valores. Con el pensamiento de sombrero amarillo buscamos los beneficios. Con el pensamiento de sombrero negro buscamos los problemas y los peligros.

Al examinar los valores tenemos que tener en cuenta a las personas con las que se relacionan. Para esto sirve la herramienta OPA, que se explica en las páginas siguientes.

Al examinar los valores hay que tener en cuenta las consecuencias de todas las acciones. Para esto sirve la herramienta CyR, que se explica dentro de pocas páginas.

Al examinar los valores hace falta un método rápido para evaluar los aspectos positivos, negativos e interesantes. Para esto sirve la herramienta BMI, que se explica dentro de pocas páginas.

EJERCICIOS SOBRE LOS VALORES

1. Te gusta ver la televisión, pero a tus padres les parece que la ves demasiado. ¿Qué valores entran en juego?

2. Un abogado sabe que su cliente es culpable de un robo. ¿Debe defenderle en el juzgado? ¿Qué valores intervienen?

3. En los dibujos animados y en la vida real a los perros y a los ratones no les gustan los gatos. Pero a algunas personas sí les gustan los gatos. Enuncia todos los valores que intervienen aquí.

4. En algunos países las mujeres trabajan cosiendo ropa en el hogar por un salario muy bajo. ¿Qué piensas sobre los siguientes valores?:

Así las mujeres tienen por lo menos algún ingreso.

Los niños pueden comer.

Los salarios son demasiado bajos y se explota a las mujeres.

El patrón quiere sacar un beneficio de la venta de ropa.

Las tiendas de tu país quieren vender esa ropa.

Te gusta la ropa barata y quieres comprársela.

5. Hay un aumento de la criminalidad en las calles (asaltos, etc.). ¿Qué personas tienen relación con o se ven afectadas por esto? ¿Cuáles son los valores?

6. A la gente le gusta chismorrear sobre los demás aunque lo que se diga no siempre sea cierto. ¿Qué personas están relacionadas con el chismorreo y cuáles son los valores?

7. Un chico conocido tuyo se aburre en la escuela y pasa todo el tiempo trabajando en un café para ganar dinero. ¿Qué personas están implicadas y cuáles son los valores?

8. En Japón hay menos de 2.000 asesinatos al año. En los EE.UU. la población es el doble de la de Japón y hay unos 28.000 asesinatos al año. ¿Qué valores entran en juego?

9. A tu padre no le gusta tu nuevo amigo. Tienes una discusión con tu padre. ¿Qué valores intervienen?

OPA: opiniones ajenas

ÉSTA es otra herramienta de dirección de la atención diseñada para ampliar la percepción. Se pronuncia «opa».

«Hay muchas personas implicadas. Hagamos un OPA.»

«No estarías en esta situación si hubieras hecho un OPA.»

Imagínate un combate de boxeo por el campeonato del mundo de los pesos pesados. Uno de los contendientes lanza un directo a la mandíbula. Su contrincante queda noqueado. Hay un nuevo campeón del mundo.

En el pensamiento que tiene que desembocar en la acción suele haber alguien que hace algo y otro (o muchos otros) afectado por la acción, como en el combate de boxeo. En el combate, sin embargo, muchas otras personas resultaban afectadas además de los boxeadores: los espectadores, los medios de comunicación (televisión y periódicos), los apostadores, el siguiente aspirante, los promotores, etc., etc. Del mismo modo, la acción puede afectar a muchas otras personas aparte de las directamente implicadas. Por eso, el pensamiento sobre la acción también debe tener en cuenta a los demás. Por eso, el OPA es una importante herramienta de pensamiento.

El mundo está lleno de gente. El pensamiento lo realiza la gente. El pensamiento afecta a la gente. Las dos preguntas clave son:

1. ¿A quién le afecta este pensamiento (acción)?
2. ¿Qué opinan (piensan) los afectados?

El OPA y los valores están estrechamente relacionados porque las opiniones de los afectados dependen de los valores implicados. Por lo tanto, al hacer un OPA tenemos que mirar de cerca los valores implicados.

¿Pueden las personas ocuparse de sus propios valores? Quizá carezcan del conocimiento necesario. Las consecuencias a largo plazo de la construcción de una presa en un lugar determinado pueden ser muy complejas. La reacción puede ser excesiva o demasiado pequeña. También habría que tener en cuenta en el OPA a las generaciones futuras. Como no pueden estar presentes para pensar ellos mismos, hay que realizar parte del OPA en su nombre.

También hay pensamiento a corto plazo y pensamiento a largo plazo. Un aumento de los precios de los alimentos puede resultar muy impopular a corto plazo; pero a largo plazo el aumento podría beneficiar a los granjeros, lo que les motivaría para aumentar la producción y redundaría en beneficio de todos.

Recuerda que el OPA siempre debe tener en cuenta lo que los demás piensan realmente en este momento, no lo que deberían pensar. El OPA se fija en las opiniones específicas de las otras personas. Tienes que ponerte en su lugar para pensar y sentir como ellos. El OPA no es sólo cuestión de opiniones alternativas sobre el tema, sino de opiniones mantenidas por personas concretas.

El primer paso para hacer un OPA es siempre enumerar a las personas afectadas. El segundo paso es imaginar las opiniones y el pensamiento de cada una de estas personas (o grupos). En algunas ocasiones la lista de personas puede ampliarse casi indefinidamente. Como de costumbre, hay que ser sensato en esto: no siempre hay que tener en cuenta incluso a los que van a verse levemente afectados.

DOS PARTES EN UNA DISCUSIÓN

Uno de los usos más obvios del OPA es tener en cuenta el pensamiento de las dos partes de una discusión o conflicto. Si eres una parte del conflicto te esfuerzas para ver las cosas como la otra parte.

Este esfuerzo por comprender el otro punto de vista o la otra percepción de la situación debe ser objetivo. ¿Cómo ven las cosas?

EJERCICIOS DE OPA

1. Un hermoso árbol del jardín del vecino crece cada vez más y acaba impidiendo la llegada de la luz del sol al salón de tu casa.

Haz un OPA sobre las personas implicadas. Un día hay una gran tormenta y el árbol cae, dañando tu casa. Haz otro OPA.

2. Una niña le da dinero a una amiga para que le compre un billete de lotería. La amiga compra dos billetes. Uno de ellos resulta premiado con mucho dinero. ¿A quién le pertenece el billete premiado? Haz un OPA sobre esto.

3. A un chico le gusta estudiar oyendo buena música. No quiere ponerse auriculares. Sus padres y su hermana quieren trabajar en silencio y tranquilamente. Haz un OPA.

4. Se sugiere la posibilidad de prohibir el tráfico de automóviles en el centro de la ciudad. Enumera todas las personas a las que va a afectar esta prohibición (primera parte de un OPA).

5. Estando tú en cama enfermo, tu mejor amigo (o amiga) sale con tu novia (o tu novio, según convenga). Haz un OPA.

6. Tu abuela, de setenta y cinco años, quiere venir a vivir con tu familia. Haz un OPA sobre tu padre, tu madre y los demás miembros de tu familia (la abuela es la madre de tu madre).

7. Una niña que quiere conseguir lo que quiere hace una huelga de hambre y se niega a comer. Haz un OPA.

8. Se produce un aumento de los impuestos locales para mejorar la educación. Enumera todas las personas implicadas y haz un OPA sobre sus opiniones.

9. Los trabajadores de una fábrica quieren un aumento de sueldo por el incremento del coste de la vida. La dirección dice que no puede subir los salarios porque los competidores extranjeros están bajando los precios de los mismos productos. Haz un OPA sobre estas opiniones divergentes.

CyR: consecuencia y resultado

NO te preocupes del término «resultado». Interpreta esta herramienta de percepción como «consecuencias». La herramienta se pronuncia «ce-y-erre».

Se podría decir que ésta es la más importante de todas las herramientas de pensamiento para la vida real. Si tu pensamiento está orientado hacia cualquier clase de acción (decisiones, elecciones, planes, iniciativas, etc.), esa acción tendrá lugar en el futuro. Por ello, deberás pensar sobre las consecuencias de esa acción.

¿Va a funcionar?

¿Cuáles van a ser los beneficios?

¿Cuáles van a ser los problemas y los peligros (riesgos)?

¿Cuáles van a ser los costes?

El CyR es exploración (del futuro) y evaluación. Es como hacer un mapa de carreteras. Si ves que la carretera es mala, no vas por ella. El simple uso aislado pero eficiente del CyR ejerce una poderosa influencia sobre la destreza del pensamiento.

Los jóvenes tienen a menudo muchas dificultades con el CyR. Esto se debe a que no suelen pensar en el futuro. El futuro es algo vago y lejano. La semana que viene es la distancia máxima concebible del futuro. Además hay otras personas que se ocupan de ellos y piensan en el futuro por ellos.

El CyR está relacionado con el CTF y el OPA. Lo que suceda en el futuro puede considerarse un factor. Lo que suceda en el futuro afectará a otras personas. Lo que suceda en el futuro también es un asunto de valores. También pueden usarse los sombreros negro y amarillo para evaluar las consecuencias futuras.

Al hacer un CyR hay que tener en cuenta asimismo la «situación». Algo que

hagas puede colocarte en una mejor «situación» para hacer alguna otra cosa. Por ejemplo, puedes empezar a trabajar en una cadena de televisión con un sueldo muy bajo. Pero entonces estarás «dentro» y en una situación mejor para convertirte en un periodista de televisión.

LA ESCALA DE TIEMPO

Inmediato: las consecuencias inmediatas de la acción.

A corto plazo: lo que suceda después de lo inmediato.

A medio plazo: lo que suceda cuando las cosas se hayan asentado.

A largo plazo: lo que suceda mucho después.

Los plazos concretos serán diferentes en cada situación. Por ejemplo, en el caso de una estación nueva de energía eléctrica lo inmediato son cinco años; el corto plazo, diez años; el medio plazo, veinte años, y el largo plazo llegará hasta los cincuenta años. En una discusión con un amigo lo inmediato es ese momento; el corto plazo, un día; el medio plazo, una semana, y el largo plazo un mes.

En cada situación tienes que especificar las escalas de tiempo antes de empezar a hacer el CyR.

RIESGOS

¿Va a funcionar como yo espero?

¿Qué puede ir mal?

¿Qué peligros reales hay?

Otra manera de descubrir los riesgos es preguntarte:

¿Qué es lo peor que podría pasar?

Si puedes imaginar lo peor y seguir afrontándolo puedes seguir adelante con la acción.

También puedes preguntar:

¿Cuál sería el resultado ideal (mejor)?

Entre las anteriores, puedes hacerte esta pregunta:

¿Cuál es el resultado más probable?

CERTIDUMBRE

Nunca podemos estar seguros del futuro. Nunca podemos estar plenamente informados sobre el futuro. Ésta es una de las razones por las cuales es tan importante pensar. Cuando escrutamos el futuro con un CyR hay diferentes niveles de certeza y de incertidumbre.

Estoy seguro de que las cosas van a suceder así.

Éste es el resultado más probable.

Podría ser de esta manera o de esta otra.

Es posible, pero no puedo estar seguro.

No tengo la menor idea de lo que va a pasar.

A menudo tenemos que actuar con niveles bajos de certidumbre. No siempre podemos esperar la plena certeza (que quizá nunca llegue a lograrse). Lo importante es ser consciente del nivel de certeza. Si estás haciendo suposiciones sé consciente de que sólo son suposiciones.

EJERCICIOS DE CYR

1. ¿Qué pasaría si hubiese un método para enseñar a hablar a los perros? Haz un CyR sobre esto; considera las consecuencias inmediatas y a largo plazo.

2. Con la automatización creciente es posible que en el futuro la gente sólo tenga que trabajar tres horas diarias. ¿Qué crees que ocurriría? Haz un CyR a largo plazo sobre ello.

3. Supongamos que una investigación demuestra que ver la televisión cuatro horas seguidas es malo para el cerebro. Haz un CyR (inmediato y a corto plazo) sobre esto.

4. Se promulga una nueva ley según la cual los niños de más de diez años deben trabajar diez horas semanales. Haz un CyR completo sobre ello.

5. Tu mejor amigo, con el que lo haces todo, resulta herido en un grave

accidente de carretera. Le ingresan en un hospital, donde va a tener que permanecer seis meses. Haz un CyR completo sobre cómo va a afectar esto a tu vida.

6. Nuevas pruebas demuestran que el efecto invernadero (calentamiento de la atmósfera terrestre) va a suceder mucho antes de lo previsto. ¿Qué influencia crees que va a tener esta noticia en el pensamiento de los políticos? Haz un CyR sobre los políticos.

7. Se descubre un nuevo medicamento que permitirá a la gente vivir hasta los cien años de edad. Es un medicamento enormemente caro. Haz un CyR completo.

8. Se produce otra crisis como la de la OPEP y el precio de la gasolina se triplica repentinamente. Haz un CyR inmediato y a corto plazo.

9. Aparece una enfermedad misteriosa y muy grave provocada por los besos. Se produce un brote en la ciudad en la que vives. Haz un CyR inmediato y a corto plazo.

BMI: bien, mal e interesante

MUCHAS personas muy inteligentes utilizan su pensamiento para apoyar o defender su juicio inmediato sobre un asunto. El BMI es una herramienta de ampliación de la percepción (dirección de la atención), que obliga a un pensador a explorar antes de llegar a emitir un juicio.

Un explorador vuelve de una expedición con una descripción muy incompleta de una nueva isla. Le dicen que vuelva a la isla y describa lo que hay en el norte, el sur, el este, el oeste y el centro de la misma. El explorador sigue este sencillo marco de dirección de la atención.

El BMI es un marco semejante de dirección de la atención. Fíjate en los aspectos positivos. Fíjate en los aspectos negativos. Fíjate en los aspectos interesantes. Emite un juicio o toma una decisión sólo después de haber terminado esta exploración.

En la práctica, el BMI les gusta mucho a los chicos por ser tan sencillo y útil. Aunque sólo se use el BMI sin más herramientas, el pensamiento se vuelve mucho más eficaz en las situaciones de la vida real. A menudo los niños hacen que sus padres realicen un BMI sobre asuntos que requieran una toma de decisiones o una reacción inmediata.

«Ya sé que esto no te gusta, pero hagamos un BMI.»

«Parece la opción correcta, pero hagamos un BMI.»

«Tenemos dos posibilidades. Hagamos un BMI sobre cada una de ellas.»

BMI se pronuncia «be-eme-i».

El BMI es una herramienta de exploración y también una herramienta de evaluación. Veamos qué encontramos si miramos en todas las direcciones.

A primera vista el BMI puede parecer una versión reducida de los seis sombreros de pensar. Se parece a los sombreros amarillo, negro y verde

(interesante). Hay una cierta semejanza, pero el BMI tiene que ver directamente con los aspectos buenos, malos e interesantes. El sombrero negro no se ocupa directamente de los aspectos negativos sino del juicio sobre la medida en que algo encaja con los hechos o con la experiencia. Además, los sombreros negro y amarillo tienen que ser lógicos y el BMI no, e incluso puede tener en cuenta los sentimientos.

El BMI es un sistema muy sencillo de exploración global.

INTERESANTE

«Sería interesante ver qué pasaría.»

«Sería interesante ver a qué llevaría esto.»

«¿Qué pasaría si...?»

Puedes emplear frases como éstas para percibir los aspectos interesantes. Los aspectos interesantes no son buenos ni malos sino puntos de interés. Los aspectos interesantes son observaciones y comentarios. Los aspectos neutros (ni buenos ni malos) también se incluyen entre los interesantes.

EXPLORACIÓN

El BMI es una herramienta de exploración. No se trata de pensar en los aspectos del tema a medida que van apareciendo y después meterlos en una caja etiquetada B, M o 1. Se trata de mirar específicamente en primer lugar en la dirección de lo bueno tomando nota de lo que se vea (e ignorando los otros aspectos). Después se mira en la dirección de lo malo y se toma nota de lo que se ve (ignorando los otros aspectos). Por último se mira específicamente en la dirección de lo interesante.

Realiza siempre la secuencia del BMI en ese orden (primero lo bueno, luego lo malo y después lo interesante).

EJERCICIOS DE BMI

1. En muchos países hay un número creciente de ancianos. Alguien propone que debería haber un partido político que representase exclusivamente a las personas de más de sesenta años. Haz un BMI sobre esta propuesta.

2. Algunas empresas han empezado a utilizar un sistema según el cual cada

ejecutivo puede pulsar un botón al comienzo del día para que se encienda una luz verde o roja junto a su nombre en un panel. La luz roja significa que está ocupado y estresado y que no quiere que le molesten. La luz verde significa que se encuentra lleno de energía y en disposición de afrontar cualquier asunto que se le plantee. Haz un BMI sobre esta idea. Haz otro BMI sobre esta idea aplicada en una familia: cada miembro de la familia podría elegir entre las dos luces todos los días.

3. Algunas ciudades han ensayado poner a disposición de los ciudadanos bicicletas gratuitas que pertenecen a todos. Se coge una bicicleta, se usa, y después se deja para que la use otro. Haz un BMI sobre esta idea.

4. Supón que la telepatía funcionase y que pudieras saber exactamente lo que los demás estuvieran pensando cuando pensasen sobre ti. Haz un BMI sobre esto. ¿Es una buena idea?

5. ¿Deberían los estudiantes votar a sus profesores de la escuela todos los años para clasificarlos? Haz un BMI sobre esta idea.

6. Algunas fábricas están haciendo pruebas respecto a una semana laboral de cuatro días en la que la gente trabaja diez horas diarias durante cuatro días y después tiene tres días libres. Haz un BMI sobre esto. Piensa si es una buena idea o no.

7. Una madre cree que sus hijos están viendo demasiado la televisión, así que pone una hucha en el televisor para que el que quiera usarlo tenga que pagar cierta cantidad por hora. Haz un BMI sobre esta idea.

8. ¿Qué te parece la idea de que durante una semana entera cada año los niños tuvieran que ocuparse de toda la casa, incluyendo las compras, la cocina, la limpieza, etc.? Haz un BMI.

Enfoque y propósito

LA mayor parte del pensamiento se limita a divagar de un tema a otro. El pensador deja que cada punto le sugiera el siguiente. En una conversación lo que dice un interlocutor determina lo que los otros piensan y dicen. Hay una especie de idea vaga y general del tema sobre el que se está tratando y del propósito del pensamiento, pero está demasiado implícito. Ésta es una de las causas principales de ineficacia e ineficiencia en el pensar.

Después de haber visto algunas herramientas de pensar y algunos hábitos de pensamiento ya es el momento de reflexionar sobre «el enfoque y el propósito». Es otro hábito de pensamiento. Significa que debemos habituarnos a ser siempre conscientes del centro de atención y el propósito del pensamiento. Una herramienta es algo que decidimos utilizar en algunas ocasiones. Hay algunas herramientas relacionadas con este hábito (MFO y PIM), que expondremos dentro de pocas páginas.

Estoy en una tienda de muebles, y quiero comprar una mesa para el comedor. Estoy centrando mi atención sobre la mesa, aunque en este preciso instante estoy mirando las patas de la mesa: ¿Son suficientemente fuertes? Después observo la superficie de la mesa: ¿Se manchará o estropeará si pongo sobre ella cosas calientes? Una raspadura en la superficie atrae mi atención. Mi objetivo general es decidir si compro la mesa. Pero en ocasiones mi pensamiento se fija en un punto más pequeño dentro de ese objetivo general. No sólo es mi pensamiento el que está centrado en este punto más pequeño, sino que ese mismo pensamiento tiene su propio propósito particular (¿tiene importancia esa raya?).

No basta con tener una idea general del objetivo del pensamiento. Tenemos que saber en todo momento dónde está el enfoque y qué estamos intentando hacer. Esto requiere un cierto nivel de disciplina y cierta cantidad de pensamiento de sombrero azul. Tenemos que distanciarnos de nuestro

pensamiento para ver qué está pasando.

PREGUNTAS CLAVE

Todos los hábitos de pensamiento tienen varias preguntas clave que debemos hacernos siempre. Las del enfoque y el propósito son éstas:

—¿Qué estoy mirando (sobre qué estoy pensando) en este momento?

—¿Qué estoy intentando hacer?

Te puedes hacer estas preguntas cada cierto tiempo mientras piensas. Puedes plantearlas en una reunión que no parezca ir a ninguna parte.

ESTABLECER EL ENFOQUE

Además de ser conscientes del enfoque y el propósito debemos ser capaces de definirlos.

¿Sobre qué quieres centrar la atención?

Tanto momento a momento como al elaborar un plan de pensamiento (sombrero azul) debes ser capaz de seleccionar y definir las diferentes áreas de enfoque y lo que quieres hacer con cada una de ellas.

TIPOS DE PENSAMIENTO

Podemos distinguir cuatro grandes tipos de pensamiento:

Explorar: mirar a nuestro alrededor, aumentar nuestro conocimiento y nuestra conciencia del tema. Pretendemos tener un mejor mapa del mismo.

Buscar: en este caso hay una necesidad clara. Queremos algo. Queremos llegar a algo específico. Quizá necesitemos solucionar un problema. Quizá necesitemos un diseño o una nueva idea creativa. Quizá tengamos que resolver un conflicto. Esto es muy diferente de explorar. En este contexto el término «buscar» también significa «construir». No es como si la solución estuviese oculta en algún lugar y sólo tuviéramos que hallarla. Tenemos que construir la solución igual que se hace un diseño. Por eso hablamos de «intentar crear el

resultado deseado».

Elegir: hay una serie de posibilidades y tenemos que realizar una elección o tomar una decisión. Quizá sólo haya un curso posible de acción y la elección esté en seguirlo o no. Hasta cierto punto casi todas las formas de pensamiento comprenden un momento de elección. Por ejemplo, al diseñar objetos o resolver problemas llegamos a un punto en el que hay diferentes alternativas posibles y tenemos que elegir entre ellas.

Organizar: aquí se dispone de todos los elementos, igual que están presentes todas las piezas de un puzle. Tenemos que estructurarlas de la manera más eficaz. Movemos los elementos. Intentamos distintos sistemas. Utilizamos diversas herramientas de pensamiento (APE, OPA, CyR, etc.). El diseño de una casa es en parte pensamiento creativo y en parte pensamiento «de búsqueda». La construcción de la casa pertenece al pensamiento organizativo. Elaborar un plan y llevarlo a cabo pueden formar parte del pensamiento organizativo.

Comprobar: ¿es esto correcto? ¿Está bien? ¿Concuerda con las pruebas? ¿Es seguro? ¿Es aceptable? Esto es pensamiento de sombrero negro o pensamiento crítico. Reaccionamos ante lo que tenemos delante. Lo juzgamos. Lo comprobamos. Es obvio que en todas las formas de pensar (solucionar problemas, diseñar, elegir, organizar, etc.) hay un cierto grado de comprobación, pero este tipo de pensamiento también existe de forma independiente.

Puede ser útil como parte del enfoque-propósito ser consciente del tipo de pensamiento que se está realizando.

EJERCICIOS DE ENFOQUE Y PROPÓSITO

1. Un diseñador está diseñando un nuevo modelo de taza. ¿Sobre qué cinco aspectos de la taza puede pensar? Por ejemplo, podría pensar en el asa.

2. En una conversación sobre el cultivo de uvas en California el pensamiento parece ir centrándose en la distancia que debe haber entre las viñas. ¿Cuál crees que puede ser el propósito de este enfoque?

3. Vas a preparar una comida para tres amigos tuyos. Enumera cinco cosas en las que puedes centrar tu pensamiento. Puedes, por ejemplo, pensar dónde vais a comer.

4. Has comprado un radiocasete en unos almacenes. No tiene la calidad que esperabas. Quieres devolver el aparato. ¿Sobre qué debes centrar tu

pensamiento?

5. Estás celebrando una fiesta en tu casa a la que has invitado a veinte amigos tuyos. Pero aparecen otras veinte personas que no habían sido invitadas. Las conoces, pero no son amigos tuyos. ¿Sobre qué debes centrar tu pensamiento y cuál es el objetivo de tu pensamiento en cada uno de los enfoques?

6. Un empresario va a abrir una heladería en tu barrio. Tiene en cuenta los siguientes puntos:

- La calidad del producto.
- Que sea una marca conocida.
- Los anuncios y la publicidad.
- Conseguir buen personal.

¿Sobre qué más debería pensar?

7. Una amiga tuya ha perdido un perro al que quiere mucho. Intentas ayudarla. ¿En qué tres cosas principales tenéis que pensar?

8. Se produce un importante accidente de carretera en el que se ve implicado un autobús. Muchas personas resultan gravemente heridas y son transportadas al hospital más cercano. ¿En qué debe centrar su pensamiento el jefe del hospital?

MFO: metas, fines y objetivos

PRONUNCIA esta herramienta «eme-efe-o».

Es otra de las herramientas de ampliación de la percepción, de dirección de la atención, del CoRT.

MFO está relacionado con el hábito de pensamiento de querer en todo momento conocer el enfoque y el propósito del pensamiento. Sin embargo, MFO se ocupa más del propósito u objetivo general del pensamiento que del enfoque momento a momento.

«Has convocado esta reunión. Quiero saber cuál es el objetivo exacto de lo que vamos a pensar. Hagamos un MFO.»

«Llevamos hablando una hora pero todavía no sé qué es lo que estamos intentando conseguir. Por favor, ¿podemos hacer un MFO?»

«Es evidente que tu MFO es muy diferente del mío. Quizá debiéramos examinarlos antes de seguir.»

«Creo que obré impulsivamente cuando cogí ese dinero. Estoy seguro de que no lo habría cogido si hubiera hecho un MFO.»

No intentes distinguir entre «metas», «fines» y «objetivos». Es una distinción factible, pero no es útil y es fácil que produzca confusión.

¿Cuál es el objetivo de nuestro pensamiento?

¿Qué es lo que queremos tener al final?

Cuando ves claramente el resultado ideal de tu esfuerzo de pensamiento tienes un MFO claro.

«Quiero encontrar una solución para el problema del consumo de drogas entre los jóvenes.»

«Quiero encontrar un modo de mantener a los vendedores de drogas lejos de la escuela.»

«Quiero encontrar un modo de convencer a los jóvenes de que las drogas son peligrosas.»

Son objetivos claramente definidos. Todos se refieren al mismo problema. Un problema amplio puede dividirse en problemas separados, cada uno de los cuales puede tratarse como un problema diferente.

DEFINICIONES ALTERNATIVAS DEL OBJETIVO

Los MFO son a menudo discutibles. Uno puede hacer un MFO y los demás no mostrarse satisfechos con la definición propuesta del objetivo. Siempre merece la pena buscar definiciones alternativas. No hay un único modo correcto de definir un problema (hasta después de haberlo resuelto), pero algunos modos son más útiles que otros.

SUBOBJETIVOS

De camino hacia la ciudad lejana podemos pasar por otras ciudades. Del mismo modo, podemos plantearnos subobjetivos para resolver el problema general. Esto está relacionado tanto con la división del problema en problemas más pequeños como con la selección de zonas de enfoque. No es importante elegir una de estas dos definiciones. Lo que importa es conocer el objetivo del pensamiento que se está realizando.

¿Cuál es el objetivo de nuestro pensamiento?

¿Cuál es el punto de enfoque en este momento?

EJERCICIOS DE MFO

1. Tres coches han colisionado en un cruce con mucho tráfico. No hay heridos graves. ¿Cuál es tu MFO si eres un policía que llega al lugar del accidente?

2. Hay demasiados aviones volando por el cielo. Los aeropuertos y el control aéreo están congestionados. Hay grandes retrasos y el peligro de colisiones. Te invitan a formar parte de un grupo de trabajo para pensar sobre este problema. ¿Cuál debe ser el MFO del grupo? Divide el problema general en tres problemas menores.

3. Piensas que la ropa que lleva tu amiga no le sienta nada bien. Haz un MFO

sobre esto.

4. Uno de tu grupo está calumniándote. No sabes quién es. ¿Cuál es tu verdadero MFO en este caso?

5. ¿Por qué van a la escuela los jóvenes? Haz un MFO para los padres. Haz un MFO para los maestros. Haz un MFO para la sociedad en general. Haz un MFO para los jóvenes. ¿Cuál es tu MFO personal para ir a la escuela?

6. Se teme que ciertas latas de comida de un determinado fabricante contengan algunas sustancias nocivas. No está demostrado. ¿Qué MFO tendrías si fueses el fabricante de esas latas?

7. En el asiento de un taxi encuentras una magnífica cámara fotográfica. No estás seguro de si el conductor se ha dado cuenta de ello. ¿Cuál debe ser tu MFO?

8. Todos los gobiernos se ocupan de la seguridad de su país. Hay diferentes opiniones sobre el mejor modo de lograrla. ¿Qué dirías si te preguntasen cuál es el MFO del Ministerio de Defensa?

9. Haz un MFO sobre la finalidad de los exámenes escolares.

PIM: prioridades importantes

ESTA herramienta de dirección de la atención se pronuncia «pim».

Muchas de las herramientas de dirección de la atención están diseñadas para ampliar la percepción (CTF, CyR, OPA, BMI, APE). Forman parte del pensamiento «en paralelo». Con ellas intentamos aumentar la lista de posibilidades, por ejemplo, al tratar de añadir más factores al CTE. Con el PIM, como con el MFO, lo que queremos es reducir el número de elementos.

El PIM se ocupa directamente de las prioridades. Con el PIM dirigimos la atención hacia las prioridades.

¿Cuáles son nuestras prioridades en este caso?

No todo tiene la misma importancia. Algunas cosas son mucho más importantes que otras. Algunos valores son mucho más importantes que otros.

«Hay muchas cosas importantes, pero ¿cuáles son las más importantes? Tenemos que hacer un PIM.»

«Antes de tomar una decisión tienes que saber cuáles son tus prioridades. Haz un PIM.»

«Sospecho que mis prioridades son diferentes de las tuyas. Hagamos un PIM cada uno y comparemos los resultados.»

La herramienta PIM está relacionada con la herramienta MFO y también con el enfoque y propósito, porque además de saber desde el comienzo cuál es nuestro objetivo también tenemos que conocer nuestras prioridades.

El objetivo es lo que intentamos conseguir. Las prioridades son las pautas que nos indican cómo lograrlo. Las prioridades son elementos que hay que tener en cuenta. Suele haber valores prioritarios y factores prioritarios.

INCLUIR Y EVITAR

Hay que incluir algunas prioridades. La seguridad es una prioridad que hay que tener en cuenta siempre que se piense sobre aviones y tráfico aéreo. Los derechos humanos y la justicia son prioridades que hay que tener en cuenta en los asuntos relacionados con las leyes y la policía. Los diseñadores suelen tener que incluir como prioridad la facilidad de fabricación. Los costes y los beneficios son factores que hay que incluir siempre que se quiera planear un negocio.

Algunas prioridades deben evitarse. Hay que intentar evitar la contaminación. Hay que evitar que los juguetes para niños pequeños tengan bordes cortantes y piezas separables. Hay que intentar evitar el miedo en la atención sanitaria. Hay que dificultar los métodos engañosos (el fraude). Intentamos reducir los riesgos.

Mediante el lenguaje podemos a veces convertir un tipo de prioridad en el otro: hay que buscar la higiene en la venta al por menor de alimentos; hay que evitar la contaminación de los alimentos. Debemos buscar un uso eficaz de la energía; debemos evitar el despilfarro de energía.

¿CUÁNTAS PRIORIDADES?

Cuando se examina una lista de factores (por ejemplo, al elegir unas vacaciones) puede suceder que todos ellos parezcan prioritarios. Suele poderse justificar la importancia y el valor de casi todo, si nos empeñamos en ello. Pero el objetivo del PIM es obligarnos a elegir: cuáles son las cosas realmente importantes (no qué nos gustaría tener).

Por eso es útil fijar un límite artificial de prioridades al hacer un ejercicio de PIM. Este límite podría ser de tres, cuatro o cinco. No hay que rebasarlo. Quizá se puedan condensar varios factores o valores en una sola prioridad.

En los asuntos importantes no hace falta fijar este límite artificial, pero una limitación de esta clase proporciona una buena disciplina de pensamiento.

EJERCICIOS DE PIM

1. ¿Cuáles serían tus tres prioridades principales si tuvieras que seleccionar personas para un puesto de policía? Haz un PIM.

2. Si los padres pudieran elegir las características de sus hijos, ¿cuáles crees

que serían sus prioridades principales? Haz un PIM.

3. ¿Cuáles son las tres prioridades de los padres cuando un niño ha hecho algo mal? Haz un PIM.

4. ¿Cuáles serían tus cuatro prioridades principales al elegir una carrera? Haz un PIM.

5. Si tuvieras que elegir a alguien como jefe de tu grupo, ¿en qué te fijarías? Haz un PIM sobre esto (de cuatro prioridades).

6. Un hombre de negocios está seleccionando un vendedor para una nueva línea de juguetes infantiles. Hace un PIM y llega a la conclusión de que las prioridades que necesita son:

—Energía y resistencia.

—Honradez.

—Comprensión del mercado del juguete.

—Buen aspecto.

¿Ha olvidado algo? Si tú tuvieras que hacer un PIM (de sólo cuatro prioridades), ¿qué factores tendrías en cuenta?

7. Hay una discusión entre unos padres y sus hijos sobre la hora a la que éstos deberían volver a casa por la noche (elige las edades que quieras de los hijos). Haz un PIM (de tres prioridades) para los padres. Haz otro para los hijos.

8. Haz un PIM para elegir un amigo.

9. Haz un PIM que se refiera a la compra de cintas de música (o discos compactos).

Primer capítulo de repaso

A estas alturas del libro algunos lectores pueden sentirse confusos; por ello, ha llegado el momento de repasar lo que se ha expuesto hasta ahora.

Lo más importante que hay que recordar es que todas las herramientas y hábitos tratados hasta aquí pueden usarse aisladamente. No hay un esquema general en el que todo encuentre su lugar. Más adelante estudiaremos algunos esquemas, pero de momento podemos considerarlo todo como independiente y apto para funcionar por sí solo.

El sombrero negro, por ejemplo, puede utilizarse de modo independiente.

La herramienta OPA, por ejemplo, puede usarse de forma independiente.

La herramienta CyR, por ejemplo, puede usarse de forma independiente.

El «hábito de valores», por ejemplo, puede usarse de forma independiente.

El sombrero rojo, por ejemplo, puede usarse de forma independiente.

El «hábito de enfoque y propósito», por ejemplo, puede usarse de forma independiente.

Insisto en esta idea porque es diferente de otras muchas aproximaciones al pensamiento. Muchos de esos enfoques presentan esquemas complicados de aspecto impresionante, pero muy poco prácticos en la vida real.

La famosa navaja del ejército suizo tiene muchas hojas, cada una de ellas con una función diferente. Se usan de una en una, cuando se las necesita: una hoja es para cortar, otra es un destornillador, otra sirve para abrir botellas, etc. Recuerda el ejemplo del carpintero que describí para explicar mi forma de enseñar a pensar. El carpintero utiliza el martillo cuando quiere. No hay un esquema fijo.

Sé, por la experiencia de muchos años, que algunos niños sólo se acordarán de una o dos cosas; quizás el BMI y el CTF. Otros quizá recuerden algunos de los sombreros (no todos). Otros quizá sólo se acuerden del «hábito de valores» y

puede que del OPA. Aunque alguien sólo recordase el CyR, le podría ser muy útil.

Los que pueden sentirse confusos en este momento son los que están esforzándose demasiado por integrarlo todo en un esquema único. No intentes hacerlo o acabarás confundiéndonos a ti mismo y al que quieras enseñar.

HERRAMIENTAS Y HÁBITOS

He descrito bastantes herramientas y hábitos. ¿Qué diferencia hay entre una herramienta y un hábito?

Hábito: un hábito es una rutina que debe estar siempre presente en el fondo de la mente en cualquier clase de pensamiento. Al hacer una fotografía siempre hay que tener en cuenta el enfoque, el tiempo de exposición, la abertura, la velocidad de la película, etc. Son cosas que debe recordar todo fotógrafo profesional. Un hábito es eso mismo. Todos los pensadores eficientes los tienen siempre en mente.

Cada hábito se formula como una pregunta (o dos) que el pensador debe hacerse con frecuencia. Sólo unas pocas personas recordarán todos los hábitos. Algunos recordarán uno o dos. Sin embargo, todos los hábitos son importantes y deberían intervenir en cada fase del pensamiento. Si observas a un buen pensador notarás que siempre tiene presentes estos hábitos básicos.

Herramientas: una herramienta es más deliberada y más explícita que un hábito. Coges una herramienta específica y la utilizas. Después la dejas. A diferencia de los hábitos, no hay que usar las herramientas todo el tiempo. Las herramientas pueden producir hábitos. La herramienta OPA, por ejemplo, puede hacer que los pensadores tengan siempre en cuenta a las otras personas afectadas por el pensamiento. Sin embargo, la herramienta OPA es una herramienta específica.

Con las herramientas hay que ser específico, explícito e incluso artificial. Hay que decir «hagamos un BMI» o «quiero que hagas un CyR sobre esto». Cuanto más explícitos y deliberados seamos en la práctica de estas herramientas más útiles se volverán como herramientas. Como herramientas, son instrucciones que nos damos a nosotros mismos.

En el caso de los hábitos, sólo podemos esperar que el recordárnoslos con frecuencia haga que los utilicemos. En el caso de las herramientas, podemos

tener una práctica explícita con ellas y podemos pedir su uso.

Muy a menudo, cuando usamos una herramienta hay hábitos que van unidos a ella. La herramienta OPA, por ejemplo, implica automáticamente el hábito de los valores. Todas las herramientas suponen el hábito del enfoque y el del resultado. La herramienta APE puede exigir cambios en la percepción. Y así sucesivamente.

LOS HÁBITOS DE PENSAMIENTO

Vamos a repasar los hábitos de pensamiento explicados hasta ahora en el libro. No los vamos a presentar en el orden en que los hemos explicado sino en un orden más lógico.

Enfoque y propósito

¿Qué estoy mirando (sobre qué estoy pensando) en este momento?

¿Qué estoy intentando hacer?

Éste es un hábito fundamental en la disciplina del pensamiento. Sin este hábito hay deriva, confusión e ineficacia. No basta con tener una idea general del tema sobre el que se piensa.

Hacia adelante y en paralelo

¿Qué más puede haber?

¿Qué se sigue de esto?

Este hábito de pensamiento determina el siguiente paso del pensamiento. ¿Vamos a avanzar desde donde nos encontramos o vamos a movernos lateralmente (en paralelo) buscando posibilidades? Esta elección puede convertirse fácilmente en un hábito, especialmente si nos acostumbramos a detenernos de vez en cuando para preguntarnos «¿qué más puede haber?».

Percepción y lógica

¿Cómo es de amplia mi perspectiva?

¿De qué otras formas puede mirarse el tema?

Los dos aspectos importantes de la percepción son la amplitud y el cambio. Siempre que pensamos tenemos que ser conscientes de la importancia de la percepción. Por ahora no he tratado el tema de la lógica porque lo haré más adelante. Una pregunta sencilla puede ser: ¿Qué se sigue con esto?

Es una pregunta muy parecida a la del pensamiento «hacia adelante».

Valores

¿Qué valores entran en juego?

¿A quién le afectan estos valores?

Al pensar en la vida real siempre es imprescindible el hábito de los valores. El hábito de los valores determina sencillamente todo el valor del pensamiento (en la vida real). El pensamiento que no tiene en cuenta los valores carece de valor. Es evidente que el hábito de los valores tiene que convertirse en una parte rutinaria de todo el pensamiento. Lo trágico es que en gran parte del pensamiento escolar se plantean preguntas abstractas y problemas de matemáticas en los que el aspecto valorativo carece de importancia. En la vida real los valores determinan las elecciones, las decisiones, los éxitos y los fracasos.

Resultados y conclusiones

Si no has conseguido llegar a una conclusión:

—¿Qué he descubierto?

—¿Dónde me he atascado?

Si has llegado a una conclusión:

—¿Cuál es mi respuesta?

—¿Por qué creo que mi respuesta va a funcionar?

Naturalmente, el hábito de «resultado y conclusión» interviene al final del pensamiento. Es un hábito importante por dos razones. La primera es que si hemos hecho un esfuerzo de pensamiento queremos «cosechar» lo máximo

posible a partir de este esfuerzo; de lo contrario habremos perdido el tiempo. La segunda razón es que tener una sensación de logro al pensar es muy importante para la motivación. Sin logro no hay motivación.

Resumen

Más adelante expondremos otros hábitos de pensamiento. Los hábitos descritos hasta ahora son fundamentales y deben formar parte de todas las destrezas de pensamiento.

LOS SEIS SOMBREROS DE PENSAR

Los seis sombreros de pensar son algo intermedio entre una herramienta y un esquema para pensar. Los he explicado como una herramienta para la dirección de la atención porque orientan la atención hacia un «tipo» o modo de pensar.

Se pueden utilizar los sombreros individualmente (uso ocasional) o en serie (uso sistemático).

Sombrero blanco: información, datos, hechos y cifras. ¿Con qué información contamos? ¿De qué información carecemos? ¿Cómo podemos conseguir esta información que nos falta? Está relacionado con CTF, OPA y probablemente PIM.

Sombrero rojo: intuición, presentimientos, sentimientos y emociones. Una manera de tener en cuenta legítimamente la intuición y los sentimientos etiquetándolos como tales. Relacionado con los valores y el OPA.

Sombrero negro: el sombrero de la evaluación y la comprobación. ¿Concuerda lo propuesto con nuestra experiencia, nuestra información, los métodos, los valores, etc.? El sombrero negro siempre tiene que ser lógico, hay que dar razones. Relacionado con BMI y CyR.

Sombrero amarillo: los beneficios y ventajas de lo propuesto. Las razones por las que algo puede funcionar. Relacionado con CyR y BMI. Tiene que ser lógico, como el sombrero negro.

Sombrero verde: creatividad, acción, propuestas y sugerencias. Es el sombrero productivo. Ideas constructivas e ideas nuevas. Relacionado directamente con APE.

Sombrero azul: revisión y control del proceso mismo de pensamiento. ¿Qué

estamos haciendo? ¿Qué hay que hacer ahora? Relacionado directamente con MFO, enfoque y propósito, resultado y conclusión.

Los sombreros intervienen en un nivel mucho más general que las herramientas perceptivas de pensamiento. No es muy útil integrarlos con las otras herramientas.

LAS HERRAMIENTAS DE PENSAMIENTO

Las siete herramientas de pensamiento de dirección de la atención descritas hasta ahora proceden del Programa completo de Pensamiento CoRT, diseñado para ser empleado en la educación y ampliamente utilizado en muchas escuelas. Ese programa consta de sesenta lecciones de pensamiento divididas en bloques de diez lecciones. Explica muchas otras herramientas.

Todas las herramientas tienen una sigla cuya pronunciación se ha descrito. Esta sigla es importante y no sólo una jerga inútil. Es necesaria para convertir una actitud en una herramienta utilizable. Es importante emplear las herramientas explícita, formal y deliberadamente. Esto puede hacerse pidiéndolo o proponiéndonoslo.

«Quiero que hagas un OPA.»

«Para empezar voy a hacer un MFO.»

Repasamos ahora las herramientas en el orden cronológico en que hay que usarlas, no en el orden pedagógico en que las expone este libro.

MFO: metas, fines y objetivos

¿Cuál es el objetivo del pensamiento? ¿Qué queremos conseguir? ¿Qué queremos tener al final? El MFO dirige la atención hacia la finalidad particular del pensamiento. Si sabemos exactamente dónde queremos ir es más probable que lleguemos allí.

CTF: considerar todos los factores

Mira a tu alrededor. Explora. Qué factores hay que tener en cuenta al pensar. ¿Nos hemos olvidado de algo? Antes de seguir con el pensamiento «hacia adelante» comprobemos que se haya prestado atención a todas las cosas que hay

que tener en cuenta al pensar. Nosotros mismos tenemos que descubrir los factores, que no se nos dan como en los libros de texto escolares. El pensamiento en la vida real puede ser un asunto complicado. Si olvidas factores importantes tu pensamiento nunca servirá para nada.

OPA: opiniones ajenas

Las personas son las que piensan, y el pensamiento va a afectar a otras personas. Podemos utilizar el OPA para tener en cuenta a todas estas personas. ¿Quiénes son? ¿Qué opinan? ¿Qué valores intervienen? La acción que pueda resultar del pensamiento va a afectar a algunas personas o a influir directamente en ellas. Y otras personas resultarán afectadas indirectamente. ¿Debe el pensador tener en cuenta a estas personas o sólo preocuparse por sus propios valores? El uso frecuente de la herramienta OPA es un elemento del pensamiento eficaz.

APE: alternativas, posibilidades y elecciones

¿Qué posibles modos de actuar hay? ¿Qué puede hacerse? ¿Cuáles son las soluciones posibles? Con el APE generamos las posibles líneas de acción. El APE también se aplica a las explicaciones y las percepciones. Con el APE buscamos en el almacén de las opciones posibles. ¿Qué posibilidades tenemos? Si no disponemos de alternativas nos detenemos y tratamos de construir una.

PIM: prioridades importantes

Con la herramienta PIM intentamos descubrir qué es lo realmente relevante. No todo tiene la misma importancia. Cuando vemos claramente las prioridades podemos elegir entre las distintas alternativas. ¿Qué alternativa satisface mejor las prioridades? Aunque las prioridades se utilicen en esta fase de elección entre las alternativas, pueden haberse descubierto justo al comienzo del pensamiento, después de haber realizado un MFO. Cuanto más riguroso se sea respecto a las prioridades, más fáciles se vuelven las decisiones.

CyR: consecuencia y resultado

Si hemos elegido una alternativa como posible resultado del pensamiento,

veamos lo que sucedería si la llevásemos a cabo. ¿Qué pasaría? ¿Cuáles serían los resultados? El CyR también puede aplicarse en la fase de toma de decisiones. Haciendo un CyR sobre cada alternativa veremos cuál es la mejor. CyR, PIM y BMI son herramientas que facilitan la elección entre diferentes posibles decisiones y soluciones de problemas (y también entre diseños). Se puede aplicar directamente el CyR de forma independiente a cualquier acción o iniciativa propuesta.

BML: bien, mal e interesante

Un método sencillo de dirección de la atención. En lugar de defender nuestra primera opinión exploramos el tema antes de llegar a una conclusión. También se puede usar el BMI para evaluar cualquier conclusión, decisión o solución de un problema. También podemos utilizarlo para elegir entre alternativas diferentes aplicándolo a cada alternativa disponible. La parte «interesante» del BMI permite plantear posibilidades y especulaciones y lleva al pensamiento creativo.

USO DE LAS HERRAMIENTAS

El orden de las herramientas recién enunciado puede aplicarse a su uso sistemático para pensar sobre un tema. Sin embargo, el uso principal de las herramientas se realiza aplicándolas independientemente. Se pueden emplear aisladamente o en conjuntos de dos o tres. El pensador tiene que elegir, como el carpintero, la herramienta más apropiada para cada ocasión. El OPA es importante cuando hay gente implicada. Si hay que evaluar una propuesta son importantes el CyR o el BMI. Cuando se necesitan decisiones hay que aplicar un CTF y un PIM. El MFO es sumamente útil cuando hace falta un plan de acción.

Como las herramientas se han diseñado para ser prácticas, a menudo se solapan. En ocasiones el BMI y el CyR pueden conseguir lo mismo. Hay veces en que un CTF puede incluir a todas las personas que se pueden hallar con un OPA. Un carpintero puede utilizar un martillo y clavos, o tornillos y un destornillador, para unir dos pedazos de madera.

El pensador decide qué herramienta va a utilizar y la utiliza.

HÁBITOS Y HERRAMIENTAS

Como he dicho más arriba, las herramientas pueden producir hábitos de pensamiento. El APE, por ejemplo, produce el hábito de pensar en paralelo. El OPA fomenta el hábito de buscar los valores.

Y, en sentido contrario, los hábitos son útiles cuando se aplican las herramientas. El de enfoque y propósito, por ejemplo, nos ayuda a centrarnos en la herramienta que se esté empleando. Después de utilizar la herramienta hay que evaluar el «resultado», lo que se haya conseguido. Al usar muchas herramientas (CTF, OPA, CyR, BMI, PIM) hay que tener en cuenta continuamente los valores.

RESUMEN

Se han expuesto algunos hábitos y herramientas de pensamiento. Pueden utilizarse de manera independiente o en grupos. Hay que practicarlos como parte de la destreza general del pensamiento.

EJERCICIOS DE REPASO

1. ¿Qué herramienta es la más adecuada para cada una de estas situaciones?:

- No puedes encontrar un documento importante que te hace falta.
- Hay un incendio en la cocina.
- Hay un desacuerdo en la familia sobre las tareas domésticas.
- El automóvil se estropea en la autopista.

2. El director de un motel tiene algunas dificultades:

- Un apagón.
- Roban el automóvil de un cliente.
- Las camas son demasiado pequeñas para un cliente muy alto.
- Se han reservado habitaciones para demasiadas personas por error.

¿Qué tres de las siguientes herramientas serían las más útiles en cada caso: OPA, APC, PIM, CTP o MFO?

3. De un garaje cerrado sale un olor espantoso. El propietario está fuera. ¿Qué enfoque de pensamiento aplicarías?

4. Tu tía muere y te deja una vieja casa supuestamente encantada. ¿Qué vas a hacer? Propón un enfoque de pensamiento sobre este asunto.

5. Estás pensando las reglas para un concurso de «pereza» que va a formar parte de un carnaval para obtener fondos. ¿Qué herramientas podrían serte útiles?

6. Un amigo tuyo está muy gordo, pero no puede dejar de comer. Te pide ayuda a ti. ¿Qué secuencia de pensamiento utilizarías en tus conversaciones con ese amigo?

7. Alguien quiere abrir un albergue para personas sin hogar en el barrio. Todos se oponen a ello. Se convoca una reunión. ¿Cómo habría que organizar el pensamiento de la reunión?

8. Un cómico se da cuenta que la gente ya no se ríe con sus chistes. ¿Qué herramientas de pensamiento tendría que usar?

9. Descubres que, por error, te has llevado algo de unos grandes almacenes sin pagar. Usa una herramienta de pensamiento.

TERCERA PARTE

General y específico

«CUÁL es la idea general aquí.»

«Para actuar necesitamos la idea específica.»

¿Has «viajado» alguna vez por una carretera? Muchas veces. Pero, de hecho, siempre has ido por la carretera de alguna manera «específica»: en automóvil, autobús, bicicleta, motocicleta, a pie, a caballo, etc. «Viajar» es la idea o el método general y lo otro es la idea específica de cómo el método se pone, de hecho, en práctica.

El movimiento de una idea general a una específica y viceversa es un importante hábito de pensamiento y una importante operación de pensamiento.

«Tráeme una bebida.»

«Tráeme un refresco.»

«Tráeme un refresco de limón.»

Nos movemos de lo general a lo específico. En este caso hay tres niveles. El nivel específico es siempre el que llevamos a cabo. Si sirviera cualquier refresco, ése sería el nivel específico.

«Voy a recompensarle.»

«Voy a darle algo de dinero como recompensa.»

«Voy a darle 5.000 pesetas como recompensa.»

De nuevo nos movemos de la intención general a lo que se va a hacer, de hecho, específicamente.

Muchas veces, cuando pensamos tenemos que ser concretos y específicos y en ocasiones el ser «general» significa no ser capaz de dar una respuesta específica. Pero otras veces es muy útil ser capaz de trabajar en el nivel «general».

GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS

En un suelo de hormigón hay un agujero lleno de agua. Quieres sacar el agua del agujero.

«Podría aspirar el agua.»

«Podría elevar el agua.»

«Podría desplazar el agua.»

Éstas son ideas generales, métodos generales o conceptos generales. Cuando tenemos la idea general hay que buscar la forma de llevarla a cabo como idea específica. Se puede «aspirar el agua» con una bomba o un sifón. Puede «elevarse el agua» con un pequeño cubo, una cuchara, una esponja o una fregona. Se puede «desplazar el agua» introduciendo piedras o incluso una bolsa de plástico llena de agua y después volviendo a extraer estos objetos.

A menudo es más útil definir algunas ideas generales en vez de tratar de encontrar inmediatamente la idea específica. Con la idea general se pueden buscar formas específicas de llevarla a cabo.

Es muy útil adquirir el hábito de pensamiento de encontrar planteamientos generales sobre un asunto o problema y después intentar pasar de aquéllos a los detalles específicos.

Muchas veces, cuando hay que generar ideas con el sombrero verde o para un APE hay que hacerlo de este modo.

EXTRAER LA IDEA GENERAL

En ocasiones procedemos en sentido inverso. En lugar de partir de una idea general y después buscar un modo específico de llevarla a cabo, podemos comenzar con el detalle e intentar extraer la idea general que subyace tras el detalle.

Un granjero tiene un palo de madera con un extremo afilado que clava en el suelo y después echa una semilla en el agujero. ¿Cuál es la idea general en este caso? Puede ser «hacer agujeros para meter semillas en ellos». O «enterrar las semillas».

Cuando tenemos la idea general podemos buscar otras maneras de hacer las cosas. Podríamos, por ejemplo, inventar una máquina que hiciera varios agujeros simultáneamente y plantase automáticamente una semilla en cada uno. O podríamos esparcir las semillas por la superficie del suelo y cubrirlas después

con una capa de tierra.

Si queremos mejorar o cambiar algo, lo que hacemos es extraer la idea general. Cuando tenemos la idea general podemos hacer dos cosas. Podemos ver si una idea general diferente serviría para el propósito (lo que queremos lograr). O podemos ver si puede concretarse la misma idea general de otro modo mejor.

¿Qué estamos intentando hacer?

¿Cuál es la idea general aquí?

¿Hay una idea general mejor?

¿De qué modo podemos concretar la idea general?

CONCEPTO Y FUNCIÓN

Con frecuencia empleamos muchas palabras diferentes para describir la «idea general»:

—Idea general.

—Método general.

—Principio.

—Concepto general.

—Concepto.

—Función.

En ocasiones es más apropiado usar una palabra en vez de otra.

«¿Cuál es la función de este interruptor?»

«El concepto de este curso es “enséñese usted mismo”.»

«El principio es el de pagar a las personas por lo que produzcan, no por el tiempo que trabajen.»

«El método general que utilizamos es el de clasificar a los heridos en tres grupos: los que pueden esperar, a los que no podemos salvar, y los que necesitan atención urgente.»

Es bueno que hayas conocido estos diferentes términos. Sus significados son ligeramente diferentes, pero sólo conseguirías confundirte intentando recordar las diferencias. Piensa sólo en términos de idea general e idea específica.

A menudo conviene trabajar en tres niveles: idea específica, idea general y enfoque general. En realidad sólo hay ideas específicas (que pueden realizarse) e

ideas generales. Pero algunas ideas generales son más generales que otras.

RESUMEN

Es útil ser capaz de trabajar en los niveles de ideas generales e ideas específicas. El desplazarse hacia arriba y hacia abajo entre estos niveles es una importante operación de pensamiento y un hábito útil.

EJERCICIOS DE GENERAL Y ESPECÍFICO

1. ¿Cómo describirías la idea general que hay detrás de cada una de estas cosas?:

- Un semáforo.
- Un mapa.
- Un volante de automóvil.
- Un aparcamiento.

2. Tienes una interesante afición nueva, o un nuevo amigo, y quieres dedicar todo el tiempo posible a esa afición o al nuevo amigo. Piensa en dos ideas generales para conseguir tiempo.

3. Una perra siente que la están tratando mal en una casa determinada. ¿Qué ideas generales se le pueden ocurrir para la acción?

4. Un proveedor está preparando comida para una gran fiesta cuando recibe una llamada de teléfono en la que le amenazan con envenenar la comida si no paga cierta cantidad de dinero para que le protejan. ¿Cuáles son sus opciones generales para la acción?

5. En un supermercado siempre hay largas colas en la caja. Quieres mejorar la situación. ¿Qué idea general está en juego? ¿Puedes pensar un modo mejor de concretar esa idea?

6. Te invitan a una fiesta de disfraces. Enuncia tres ideas generales (no los detalles) para la elección del disfraz.

7. Tu hermano (o tu hermana o amigo) siempre te está cogiendo las cosas sin pedírtelas. Esto puede ser irritante. ¿Qué ideas generales se te ocurren sobre el problema?

8. Un político sabe que no da una buena imagen en la televisión. ¿Qué puede

hacer al respecto? (Dos ideas generales.)

9. ¿Cuál es la idea general del deporte?

Operaciones básicas de pensamiento

HAY muchos grupos de músculos en la mano humana. Hay músculos para cerrar los dedos y para extender los dedos. Cuando utilizamos la mano para algo práctico siempre usamos combinaciones de músculos. Las acciones básicas de los diferentes grupos musculares pueden identificarse y describirse, pero esto es más valioso para la descripción que para la acción. No sería muy útil limitarse a ejercitar los diferentes grupos musculares esperando que esto nos fuera a proporcionar destreza en el uso de la mano. Es mucho mejor ejercitar los músculos en combinación.

Lo mismo sucede, en cierto modo, con las operaciones básicas del pensamiento. Existen y pueden describirse. Pero casi siempre que usamos el pensamiento en la vida real utilizamos combinaciones de estas operaciones básicas. Es preferible practicar las combinaciones que practicar las operaciones básicas. Ésta es la diferencia entre la descripción filosófica y la operatividad práctica.

Por eso es por lo que no he tratado las operaciones básicas hasta ahora. Era mucho más importante adquirir algunas herramientas y hábitos prácticos de pensamiento que pudieran emplearse realmente. Pero en este momento es bueno estudiar las operaciones básicas, porque entenderlas puede servirnos para aplicar más eficazmente las herramientas de pensamiento.

EL MODELO DEL CARPINTERO

En un capítulo anterior expuse el ejemplo del carpintero como modelo para el pensador diestro. Dije que el carpintero hacía tres operaciones básicas: cortar, unir y dar forma. Ya sé que en realidad hay algunas otras operaciones, pero estas tres son las principales.

Voy a aplicar el modelo de estas tres operaciones básicas a las operaciones básicas del pensamiento. Aunque la semejanza no sea completa, la sencillez del modelo presenta ventajas.

LA OPERACIÓN DE CORTAR

Cortas una madera, cortas una tarta, cortas una sandía. Se corta cuando no se quiere la cosa entera, cuando se quiere separar una parte del todo.

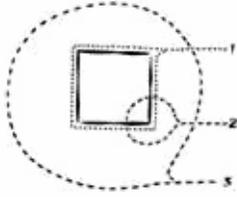
Cuando fijamos la atención en una parte del mundo que nos rodea estamos «cortando» una parte y separándola del todo. Toda dirección de la atención, pues, es una forma de corte.

Enfoque: fijamos la atención en una parte del todo. Quizá acabemos prestando atención al todo, pero será parte a parte. También podemos movernos acercándonos y alejándonos, entre una perspectiva de detalle y una perspectiva global.

Extraer un rasgo: de la situación completa sacamos o extraemos un rasgo. Es una operación que se realiza a menudo en el pensamiento y que constituye la base de otras operaciones. Por ejemplo, en las operaciones de «movimiento» (que trataremos más adelante dentro del pensamiento lateral) extraemos un rasgo de una provocación y después nos desplazamos hacia adelante para ver adónde nos puede llevar. Cuando extraemos un concepto o un principio estamos extrayendo una relación.

Análisis: cuando extraemos un rasgo podemos olvidar los demás. Pero con el análisis intentamos ser exhaustivos. No hay que dejar nada fuera. Intentamos dividir la situación en partes o fragmentos. Estos fragmentos y sus relaciones describen la situación entera.

Expansión: en el diagrama de la página siguiente hay un dibujo de un cuadrado. Puedes fijarte en todo el cuadrado. O puedes fijar la atención sólo en un ángulo del cuadrado. Cuando atendemos al cuadrado entero en realidad estamos cortando ese cuadrado de su entorno. Expandir significa hacer un corte más grande que incluya no sólo el cuadrado sino una parte mayor del entorno. Aunque «expandir» parece lo contrario de «cortar», no es así. La mente está sencillamente adoptando una visión más amplia del entorno.



En un restaurante te sirven en un plato una trucha asada con algunas patatas fritas. Cuando te sirven el plato te fijas en el plato entero. Al comer fijas la atención en el pescado, una parte del pescado o una sola patata. Pero podrías echarte hacia atrás y fijarte en la mesa entera (con los comensales) o en todo el restaurante (la decoración, los otros clientes, etc.). El campo de la atención puede crecer o disminuir. El campo evidente de la atención en el que nos fijamos sólo tiene un corte de un tamaño determinado.

Así pues, la expansión y la exploración forman en realidad parte del proceso de «corte» en el pensamiento. Piensa en el objetivo gran angular de una cámara: hace una fotografía más grande.

LA OPERACIÓN DE UNIR

La operación de unir consiste en juntar cosas de modo que no se separen. Si pones dos cosas juntas al azar sin motivo alguno y no se desarrolla ninguna conexión entre ellas, permanecen «desunidas». Poner juntas dos maderas no es unir las. Para que haya unión tiene que haber alguna clase de nexo o pegamento.

Conexiones: la mente hace conexiones muy bien. Pueden ser meras asociaciones. Cuando las cosas suceden a la vez en el espacio o en el tiempo, se produce una asociación. A veces el nexo es más fuerte y se tiene una conexión funcional. Si reunimos cosas en un grupo o clase, todos los miembros del grupo poseen un factor (o factores) de conexión en común. Siempre que pensamos en algo, en nuestra mente se despliegan unos «tentáculos» que salen de esa cosa. Estos tentáculos establecen conexiones. Cuantos más tentáculos haya, mayor será la posibilidad de una conexión. Cuanto mayor sea nuestra experiencia, más tentáculos (o conectores potenciales) habrá.

Reconocimiento: es una operación fundamental de pensamiento que procede directamente de la conexión. Lo que tenemos ante nuestros ojos (u oídos, etc.) se conecta con un patrón que ya tenemos almacenado en la mente. Y así reconocemos el objeto y sabemos qué hacer con él.

Una ligera presión en un gatillo puede disparar un potente fusil. Del mismo modo, algo pequeño puede activar un patrón importante en la mente. «Muerte», por ejemplo, es una palabrita escrita en esta página, pero la imagen que suscita es poderosa. Los que tengan un interés especial en el modo en que la mente forma y emplea patrones deberían leer mi libro *I am right — you are wrong*,⁴ en el que describo cómo los sistemas autorizados permiten la formación de patrones.

El reconocimiento de los patrones y su extrapolación al futuro se basan en una combinación de reconocimiento y comprobación.

Síntesis: es el proceso de juntar cosas deliberadamente para producir un efecto. Escribir cualquier frase es un ejemplo de síntesis. Cualquier clase de combinación es una forma de síntesis (que originalmente se suponía era la combinación de una tesis y una antítesis).

Construcción: podría considerarse lo mismo que la síntesis, pero prefiero el término «construcción» porque tiene un significado más amplio. La síntesis sugiere la idea de juntar lo que ya está presente. La construcción puede significar edificar cosas paso a paso.

Diseño: es una forma de construcción. Las cosas se ponen juntas de un cierto modo para lograr un objetivo determinado. En el diseño hay elementos de creatividad y, en ocasiones, de estética.

En general, la «operación de unir» consiste en dos cosas:

1. Reconocer conexiones ya existentes.
2. Juntar cosas con una finalidad.

LA OPERACIÓN DE DAR FORMA

El carpintero imagina una forma. El carpintero puede incluso tener esa forma dibujada en una cartulina (una plantilla). Cuando el carpintero da forma con el cepillo compara continuamente el resultado con la forma prevista.

Esta comparación constante de la forma real con la forma deseada es la base de la operación de pensamiento de dar forma. De hecho, la operación también podría denominarse «comprobación».

Juicio: ¿es esto correcto? ¿Concuerda con lo que sé? ¿Concuerda con los hechos? Todos éstos son aspectos de la verificación de sombrero negro.

Comprobamos o juzgamos lo que tenemos delante en relación con algo. ¿Es realmente un cuadro de Rubens? Comprobemos algunas características.

En la vida real la «evaluación» es con frecuencia una forma compleja de exploración y de juicio. Exploramos los efectos actuales y futuros de una acción que planeamos hacer. Después juzgamos esos efectos a partir de unas normas. Si nuestra investigación indica que el uso de un determinado fertilizante agrícola va a producir contaminación fluvial, la contaminación (juzgada en comparación con la ausencia de contaminación) no es deseable.

Adecuación: partimos de unas necesidades específicas y después comprobamos si lo que hemos encontrado responde a esas necesidades. Siempre que preguntas algo es que necesitas información. Cuando recibes una respuesta compruebas si satisface tus necesidades. Si un ingeniero está buscando un material que tenga unas determinadas características, comprueba todas las posibilidades antes de ver si algún material conocido tiene estas características. Si crea nuevos materiales, también los comprueba en ellos.

Hipótesis: solemos comprobar lo que encontramos comparándolo con algo que ya conocemos (leyes, hechos, etc.). Al crear una hipótesis imaginamos un mecanismo (o explicación) posible y después vemos en qué medida las pruebas apoyan esa hipótesis. Al especular (¿qué pasaría si...?) hacemos lo mismo. Generamos ideas experimentales e incluso provocativas y después intentamos verificarlas. El pensamiento científico incluye la capacidad de crear hipótesis y también la de refutarlas.

Comparación: con frecuencia, cuando juzgamos o comprobamos comparamos lo que tenemos delante con algo que tenemos en la mente. El reconocimiento, por ejemplo, siempre va seguido de comprobación: ¿Es esto realmente lo que creo que es? Un médico piensa que reconoce una enfermedad, establece una hipótesis y después la comprueba con los rayos X y otras pruebas.

En la comparación tenemos dos (o más) cosas delante de nosotros. Compararlas significa esencialmente buscar semejanzas y diferencias.

Se dice a veces que los científicos se dividen en «agrupadores» y «divisores». El agrupador descubre que cosas que parecen muy diferentes tienen en realidad puntos en común, de modo que quedan agrupadas (con resultados valiosos). El «divisor» se da cuenta de que cosas que parecen iguales tienen de hecho diferencias importantes, de modo que hace distinciones y las divide (también con resultados valiosos). En general, el modo en que afrontamos el

mundo en la infancia o como sociedad es un asunto de agrupar y dividir. Así es como elaboramos conceptos inicialmente y después seguimos elaborando conceptos mejores.

RESUMEN

Podemos distinguir algunas operaciones básicas de pensamiento y agruparlas en tres tipos: cortar, unir y dar forma. El pensamiento suele consistir en combinaciones de estas operaciones básicas. Por ejemplo, la sencilla conducta de descubrir qué persona no encaja en un grupo comprende las operaciones de dirigir la atención, extraer el concepto, establecer hipótesis y comprobarlas. Entender estas operaciones básicas contribuye al desarrollo de las destrezas de pensamiento. Pero la práctica de estas operaciones básicas no es suficiente para desarrollar las destrezas de pensamiento.

EJERCICIOS DE OPERACIONES BÁSICAS DE PENSAMIENTO

1. Analiza en sus partes los siguientes conceptos: escalera, cocina, escuela, dinero.
2. Extrae dos rasgos importantes de cada uno de los siguientes conceptos: tejado, autobús, periódico, estornudo.
3. Encuentra todas las conexiones que puedas de cada palabra de la primera columna con las de la segunda:

Ratón Cubo Señal Queso Comida Pluma (de escribir) Vaca Caballo Tren Ordenador

4. Comprueba de cuántas maneras puedes dividir los siguientes ocho conceptos en dos grupos de cuatro: soldado, rana, río, nube, coche, martillo, vino, virus.
5. Cada uno de los siguientes conjuntos de tres rasgos describe uno o más conceptos específicos. Comprueba cuántos conceptos puedes emparejar con cada conjunto de rasgos.
Peligroso, afilado, sin asa.
Animales, niños, papel.
Dos ruedas, muy largo, ruidoso.
6. Enumera las semejanzas y las diferencias que encuentres entre los

miembros de cada una de las siguientes parejas:

Vacación-tarta; banco-libro; correr-caminar; niños-adultos.

7. Formula hipótesis para explicar estas situaciones:

—Las tiendas de uno de los lados de la calle principal venden mucho más que las del otro lado.

—Muchos pájaros tienen colores brillantes.

—En algunos países se conduce por la derecha, y en otros por la izquierda.

Verdad, lógica y pensamiento crítico

ES fácil describir y definir lo que es una mentira. Alguien te pregunta cuántos años tienes. Sabes que tienes catorce años, pero dices que tienes dieciséis. Eso es una mentira.

Lamentablemente, es mucho más difícil definir la «verdad», excepto como lo contrario de la mentira. La verdad es importante cuando pensamos o nos comunicamos para no cometer errores. En la práctica hay dos tipos de verdad: la «verdad en un juego» y la «verdad real».

Verdad en un juego: si establecemos un juego con reglas y definiciones, lo que concuerde con esas reglas y definiciones será verdadero y lo que no concuerde será falso. Si establecemos un juego en el que $2 + 2 = 4$, la respuesta «5» es claramente falsa. No está permitido mover las piezas de ajedrez de una manera original. Los filósofos y otras personas llevan mucho tiempo esforzándose duramente por demostrar que el lenguaje es una verdad en un juego. Pero encuentran dificultades cuando el lenguaje trata sobre la realidad y no sobre un juego abstracto creado.

Verdad real: ¿en qué medida son verdaderas nuestras ideas e informaciones sobre el verdadero mundo real? Nos basamos en percepciones y en un conocimiento imperfecto. Incluso cada cierto tiempo los científicos están convencidos de que tienen razón, pero acaban descubriendo que estaban equivocados. La verdad real es muy importante en casi todo el pensamiento práctico. Incluso en las matemáticas hay una etapa en la que se traducen a símbolos nuestras percepciones del mundo real.

Vivimos en un mundo práctico y tenemos que desenvolvernos entre las cosas. Tenemos que tomar decisiones y proyectar la acción. No siempre

podemos contar con la verdad absoluta. Así pues, utilizamos diferentes niveles prácticos de «verdad real»:

1. *Verdad comprobable*. Se puede comprobar algo una y otra vez y llegar siempre a la misma respuesta. Otros pueden comprobarlo y conseguirán también la misma respuesta. Es posible que los métodos (o instrumentos) de comprobación de todos sean intrínsecamente defectuosos.

2. *Experiencia personal*. Tendemos a creer lo que nos dicen nuestros propios ojos. Pero podemos equivocarnos. La memoria puede engañarnos. Hay espejismos, trampas, e incluso alucinaciones.

3. *Experiencia de segunda mano*. Lo que nos dicen otras personas. Aunque sean sinceros y confiables, los otros pueden haber obtenido la información de alguien no tan digno de confianza. Siempre puede suceder que alguien fiable y sincero se equivoque.

4. *Comúnmente aceptado*. Es parte de la cultura o conocimiento aceptado. La tierra gira alrededor del sol. La falta de vitamina e produce escorbuto. Sólo hay que repasar la historia para comprobar que las ideas comúnmente aceptadas han acabado siendo falsas una y otra vez.

5. *Autoridad*. La autoridad de los padres, profesores, libros de consulta, científicos, líderes religiosos, etc., puede proporcionar una garantía de verdad más fuerte que la disponible para la mayor parte de la gente, y por eso tendemos a aceptar lo que dicen. También en este caso, la historia demuestra que la autoridad puede equivocarse. Las principales autoridades médicas creían antiguamente que la sangría (con sanguijuelas) era la mejor forma de tratamiento para la mayor parte de las enfermedades. Los matemáticos demostraban que era imposible enviar un cohete a la luna o volar con energía humana. La autoridad religiosa se encuentra en una posición algo diferente, porque en este caso entramos parcialmente en un «juego de verdad» construido, en el que algo es verdad dentro del sistema de creencias.

Veamos las siguientes afirmaciones sobre las vacas:

Las vacas pueden volar.

Esto contradice nuestra experiencia y la experiencia de todos. También contradice nuestra definición de lo que es una vaca. Rechazaríamos la idea por ridícula, igual que los biólogos rechazaron al principio las noticias sobre el ornitorrinco australiano.

Las vacas producen metano, que contamina la atmósfera.

Muchas personas no se encuentran en situación de poder poner en duda esta afirmación y tendrían que aceptarla por la autoridad de la fuente. Se dice que las vacas desprenden anualmente 70 millones de toneladas de metano en la atmósfera. Este gas contribuye más al aumento del efecto invernadero que la cantidad equivalente de dióxido de carbono.

Las vacas dependen de microbios que digieren la comida para ellas. De nuevo un asunto de conocimiento o aceptación de la autoridad.

Todas las vacas tienen cuernos.

Si en tu experiencia personal siempre has visto vacas con cuernos quizá estés de acuerdo. Si te has encontrado con vacas sin cuernos no estarás de acuerdo. El problema está en la palabra «todas».

Las vacas dan leche siempre.

Un asunto de experiencia o de conocimientos biológicos (incluso de biología humana). Las vacas sólo dan leche cuando han tenido terneros.

Las vacas son animales peligrosos.

Un asunto de experiencia personal. Algunas vacas pueden ser peligrosas; pero se suele aceptar que los toros son peligrosos y las vacas no.

Las vacas no distinguen los colores.

Un asunto de conocimiento especializado. Puedes objetar que, como los toros parecen responder a la muleta roja del matador, quizá distingan los colores. Esto es una inferencia.

A las vacas les encanta comer pescado.

Nunca lo habías oído antes; pero podría ser cierto.

Las vacas convierten la hierba en proteínas de modo muy eficiente.

Tendrás que creerlo hasta que conozcas un modo más eficaz de realizar la transformación (los hay). Las vacas son animales sagrados. Esta idea puede hacerte reír porque es totalmente contraria a tu experiencia. Pero si conocieras la India sabrías que la cultura hindú considera, de hecho, sagrada a la vaca. Éste es otro ejemplo de cómo algo puede ser cierto en una circunstancia y falso en otra.

Ésta es una idea importante sobre la que volveré más adelante.

HÁBITO DE PENSAMIENTO

Como parte de nuestros hábitos de pensamiento siempre deberíamos

hacernos esta pregunta:

¿Cuál es el valor de verdad en este caso?

Después determinas el grado del valor de verdad, como en los ejemplos de la vaca. No tienes por qué aceptar todo lo que te digan. Puedes intentar comprobar las cosas (sobre todo la información) por ti mismo.

Quizá la dificultad más importante que encontramos al pensar, especialmente cuando hay otras personas implicadas, es el valor de verdad alegado.

«Esto es así.»

«Esto es absolutamente cierto.»

«Esto es cierto siempre.»

Si se dice esto del valor de verdad, tendrás que comprobarlo muy cuidadosamente. Pero si la pretensión es más modesta, puedes aceptarla.

«Esto sucede a veces.»

«Recuerdo haberlo leído.»

«Esto podría ser cierto.»

«Alguien me lo dijo una vez.»

Siempre hay que comparar el valor de verdad alegado y el valor de verdad real. Lamentablemente, al pensar y al argumentar la gente tiende a ser dogmática y mostrarse segura para hacer valer su punto de vista.

Además, nuestros hábitos lógicos cotidianos a menudo nos hacen insistir en palabras como «todo», «siempre», «nunca», etc., porque la lógica no funciona sin estos absolutos. Si nos limitásemos a decir «en conjunto», «en general», «por término medio», «según mi experiencia», etc., nos acercaríamos más a la verdad, pero no podríamos usar el poder de la lógica de inclusión/exclusión.

LÓGICA

Con la lógica vamos de la situación actual hacia una nueva. No entra nueva información exterior. Nos movemos hacia adelante desde lo que tenemos (lógica deductiva).

El primer examen del valor de verdad consistiría en comprobar si algo concuerda con la realidad.

El segundo examen del valor de verdad consiste en comprobar si algo se sigue de lo que tenemos (siguiendo los pasos de un argumento).

El castigo disuade de cometer delitos. Por lo tanto, si queremos que

disminuya la delincuencia debemos (o podemos) emplear el castigo.

En primer lugar hay que comprobar la afirmación de que el castigo disuade de cometer delitos. Es razonable suponerlo, pero quizá no sea cierto (los delincuentes esperan no ser detenidos).

Si aceptamos esta primera afirmación, vemos si de ella se sigue la conclusión. El «debemos» no está justificado; pero el castigo es una opción posible, así que es legítimo decir que «podemos». También tendríamos que reflexionar sobre el grado de castigo, el tipo de delito, el coste, las consecuencias posteriores del castigo, etc.

La pregunta que hay que hacerse habitualmente es:

¿Se sigue esto lógicamente?

Aún más importante es la pregunta:

¿Debe esto seguirse lógicamente?

Un argumento lógico significa que algo debe seguirse. Si sólo pensamos que «puede» seguirse se trata de una sugerencia y una exploración (y de algo útil como tal).

LÓGICA, INFORMACIÓN Y CREATIVIDAD

Muy frecuentemente olvidamos que el «debe seguirse» de un argumento lógico no se basa en realidad en la lógica sino en la falta de creatividad o de información.

Un hombre entra en una habitación en la que hay un bello jarrón de cristal de roca. La habitación estaba precintada. Nadie ha podido entrar en la habitación. No tiene ventanas ni aberturas. Diez minutos después el hombre sale. Encuentran el jarrón roto en la habitación. Él niega haberlo roto. Pero sin duda ha tenido que hacerlo. No hay otra explicación posible.

Hace falta creatividad o información para pensar en la posibilidad de que un sonido muy agudo haya podido romper el jarrón. Una vez pensado esto ya no podemos seguir diciendo que «ha tenido» que hacerlo él. Esto es lo que hace un buen abogado criminalista.

La gente come en exceso, engorda y pierde la salud.

Si subiésemos el precio de los alimentos la gente compraría menos comida.

Si la gente comprase menos comida, estaría más sana.

Aceptaremos la lógica de esta argumentación hasta que nuestra creatividad nos sugiera algunas posibilidades alternativas.

La gente puede seguir comprando la misma cantidad de comida gastando más dinero, que se sustraería de otras partidas de su presupuesto.

La gente puede gastar la misma cantidad de dinero comprando comida-basura más barata, lo que de hecho sería peor para su salud.

En las situaciones de la vida real las argumentaciones aparentemente lógicas se basan a menudo (no siempre) en la incapacidad de percibir posibilidades alternativas.

Igualmente, la capacidad de concebir una explicación alternativa es, con diferencia, el mejor modo de destruir la arrogancia de una argumentación aparentemente lógica.

Anoche vimos luces que bajaban hacia ese campo.

Las fuerzas aéreas dicen que anoche no había ningún avión en aquella zona.

Por lo tanto tiene que haber sido un ovni.

Puede haber sido el avión de un traficante de drogas volando bajo para evitar el radar.

Si tiras una moneda sobre una superficie dura es muy poco probable que caiga de canto. Por ello, si no sale «cara» saldrá «cruz». La lógica funciona mejor cuando sólo hay un número limitado de posibilidades. Excluidas todas las demás posibilidades, la que quede será la correcta. Lamentablemente, tenemos tendencia a decir que sólo hay un número limitado de posibilidades cuando éstas sólo se hallan limitadas por nuestro conocimiento y nuestra imaginación creativa.

Por definición, no pueden existir a la vez cosas contradictorias. Lo difícil es estar seguro de que dos cosas sean realmente contradictorias. Hay relaciones de amor y odio, y en Japón es perfectamente posible para una persona ser amigo y no amigo a la vez de alguien, porque los japoneses no tienen el horror occidental ante las contradicciones.

En conjunto, con la lógica las dificultades surgen cuando intentamos describir el mundo tal como es. La lógica es mucho más poderosa cuando trabajamos sobre un juego construido. La pregunta que se plantea es: ¿Es el lenguaje un juego construido o una descripción de nuestras percepciones?

PENSAMIENTO CRÍTICO

Si empleamos el término «pensamiento crítico» para designar el pensamiento en su conjunto, el adjetivo «crítico» sobra y además pierde su significado

específico.

El término «crítico» procede de la palabra griega que significa «juez», y pasa por el latín. La definición que da el diccionario (de Oxford) sugiere un matiz de censura o búsqueda de defectos.

Con frecuencia se interpreta «crítico» en el sentido de que significa una valoración, sea buena o mala. Este sentido, sin embargo, debilita el valor principal del pensamiento crítico.

El propósito original del pensamiento crítico consistía en descubrir la verdad atacando y eliminando todo lo falso, de modo que se revelase la verdad. Esto es muy valioso para disuadir del uso incorrecto de los conceptos, el lenguaje y las argumentaciones, pero carece de poder generativo y constructivo. Ya he expuesto esta idea mucho antes en este libro.

Indudablemente, la eliminación de los defectos de una idea —como se hace con el sombrero negro— la fortalecerá; pero eso no es suficiente para pensar constructivamente.

El pensamiento crítico es útil, como lo es una rueda de automóvil. Pero la enseñanza exclusiva del pensamiento crítico es muy insuficiente. El pensamiento reactivo es insuficiente por sí solo.

El agua apaga el fuego.

El agua es un líquido.

La gasolina es un líquido.

Luego la gasolina apaga el fuego.

El pensamiento crítico diría que éste es un clásico error de razonamiento. A Juan le encantan las ostras. Juan es un niño. Pedro también es un niño. Por lo tanto, a Pedro le tienen que encantar las ostras. Es fácil ver que esto no se sigue de lo anterior.

El razonamiento anterior puede plantearse de otra manera:

—Todos los líquidos que conozco (agua, barro, leche, orina) apagan el fuego.

—Esto quizá se deba a su naturaleza líquida que impide el contacto del fuego con el aire.

—La gasolina es un líquido nuevo (que no he visto nunca antes), así que es razonable suponer que pueda apagar el fuego.

Esta argumentación inductiva parece válida. Sólo mi experiencia con la gasolina o mis conocimientos sobre ella me indican lo contrario.

RESUMEN

La verdad es muy importante para el pensamiento. Hay verdad en los sistemas (o juegos) contruidos y verdad en referencia al mundo que nos rodea. Al emplear el pensamiento crítico hay que preguntar:

¿Es verdad esto?

Intentamos determinar el grado práctico de verdad.

Utilizamos la lógica para derivar verdades nuevas a partir de las que ya tenemos. Esta verdad lógica se comprueba con otra pregunta: ¿Debe seguirse esto de lo que tenemos?

EJERCICIOS DE VERDAD, LÓGICA Y PENSAMIENTO CRÍTICO

1. «Si te doy la mitad de lo que tengo lo justo es que tú también me des a mí la mitad de lo que tienes.» ¿Es esto lógico? ¿Se sigue lógicamente?

2. Sabemos que Elena es muy perezosa, por lo que habría que darle más trabajo para hacerla trabajar más intensamente. Aplica a esto tu pensamiento crítico.

3. El enemigo de mi enemigo es mi amigo. ¿Se sigue esto lógicamente?

4. Evalúa el valor de verdad de las siguientes afirmaciones:

—Los automóviles amarillos sufren menos accidentes.

—Los automóviles rojos no se ven bien de noche.

—Los hombres conducen mejor que las mujeres.

—Las mujeres que van solas en un automóvil son los conductores más rápidos.

—Los hombres provocan más accidentes.

—Cualquier cantidad de alcohol perjudica la conducción.

—Los conductores lentos pueden provocar accidentes.

—El asiento del pasajero delantero es el más peligroso.

—Las carreteras mojadas permiten un mejor agarre de los neumáticos.

—Las motocicletas sólo son peligrosas porque los que las conducen son jóvenes. La luz más alta del semáforo es roja.

5. Una oficina calcula que cada carta que se envía cuesta 2 euros (entre

confección, tiempo de secretaría, franqueo, etc.). Para reducir los costes deciden enviar menos cartas. ¿Es lógico esto?

6. Estos zapatos son más caros, así que deben ser de mejor calidad. Si no fueran de mejor calidad nadie los compraría y los fabricantes habrían quebrado. ¿Es una conclusión lógica?

7. «Cuando seas tú el que cocines podrás decidir lo que quieras comer.»
Aplica tu pensamiento crítico a esta frase.

8. En una galería de alimentación el robo supone el 3 % del total de ventas. Los beneficios sólo constituyen el 2 % de ese total. ¿Se sigue de esto que la galería vaya a quebrar?

¿Bajo qué circunstancias?

«**A**LGO marcha mal en este termómetro. Sólo marca 96 grados, pero el agua parece estar hirviendo. ¿No debería marcar 100 grados?»

Todos sabemos que el agua hierve a 100 grados centígrados (212 grados Fahrenheit). ¿Verdad? No: es falso. El agua sólo hierve a 100°C al nivel del mar. A medida que desciende la presión del aire cuando subimos una montaña, el agua hierve a una temperatura más baja. Por ello, la verdad científica de que el agua hierve a 100°C sólo es cierta en circunstancias especiales.

Durante una conferencia que di en Plovdiv, Bulgaria, una joven psicóloga que estaba sentada frente a mí, en la primera fila, negaba con la cabeza enérgicamente ante casi todo lo que yo decía. Me resultó muy desconcertante, y después de la charla le pregunté por qué discrepaba tan radicalmente con todo lo que yo decía. Me dijo que mover lateral y enérgicamente la cabeza significaba en Bulgaria estar plenamente de acuerdo.

Todos sabemos que las vacas no son animales sagrados. Pero en la India, bajo las circunstancias de la religión y la cultura hindú, las vacas se consideran sagradas, y si una de ellas decide sentarse en medio de una calle con un tráfico intenso, éste se divide y discurre a su alrededor.

Solemos estar de acuerdo en que la leche es buena para las personas. Por eso algunas organizaciones de socorro solían dar leche a los niños desnutridos durante la guerra del Vietnam. Esto les producía diarrea. Algunas personas (especialmente en el Sudeste asiático) no tienen la enzima —lactasa— que sirve para digerir la leche.

La sal es buena. La sal hace que la comida sepa mejor. El cuerpo humano necesita sal. Pero demasiada sal en la comida la hace saber mal.

En todos estos ejemplos algo que parece obvio y cierto resulta serlo sólo bajo ciertas circunstancias.

La ciencia química depende considerablemente de las circunstancias o condiciones. Los compuestos sólo reaccionan bajo las circunstancias exactamente correctas de temperatura o presión, o sólo en presencia del catalizador adecuado.

Se puede objetar que al hablar o pensar se dan por supuestas la cultura y las circunstancias, y que las cosas sólo dejan de ser ciertas en circunstancias muy especiales. Por el contrario, siempre que digamos que algo es cierto tenemos que especificar las circunstancias en que lo es.

¿Significa esto que toda verdad es relativa? No. Significa que algunas verdades son relativas. Todos los seres humanos necesitan oxígeno. Nos gusta creer que todos los seres humanos tienen ciertos derechos básicos. Hay que tener cuidado con las palabras «todos» y «siempre», que constituyen el fundamento de nuestra lógica habitual. Podemos decir «en general» en vez de «siempre», pero si queremos decir «siempre» tenemos que definir las circunstancias.

Casi todas las generalizaciones tienen excepciones. Y ahora no me refiero a esas excepciones, sino a las afirmaciones que son ciertas bajo determinadas circunstancias pero no bajo otras diferentes.

HÁBITO DE PENSAMIENTO

Hay que adquirir el hábito de hacerse una pregunta importante: ¿Bajo qué circunstancias es cierto (es aplicable) esto?

EJERCICIOS SOBRE LAS CIRCUNSTANCIAS

1. ¿En qué circunstancias serían muy útiles cada uno de los objetos siguientes? Piensa después en circunstancias en las que dos o más de estos objetos serían útiles:

- Un trozo de cuerda.
- Un globo de goma.
- Un encendedor.
- Un cubo.
- Un helado.

2. ¿Son siempre ciertas las siguientes afirmaciones o sólo en determinadas circunstancias?:

- Los icebergs son peligrosos.
- Las manos mojadas son peligrosas.
- Conducir sin cuidado es peligroso.
- Los cuchillos son peligrosos.
- Las piscinas son peligrosas.

3. ¿Cuáles de estas cosas son buenas en una cantidad razonable pero malas si se abusa de ellas?:

- Comida.
- Dinero.
- Ejercicio.
- Conocimiento.
- Honradez.
- Dormir.
- Televisión.

4. El perro guardián de un vecino ha mordido a un niño. El vecino asegura que el perro suele ser muy tranquilo, pero que el niño le estaba provocando. Los padres del niño dicen que el perro es peligroso y que hay que deshacerse de él. ¿Qué piensas tú?

5. ¿Crees que la gente en general se comporta bien o mal? Di las circunstancias en las que crees que se comporta bien. Di las circunstancias en las que crees que se comporta mal.

6. ¿El fuego es peligroso o útil?

Hipótesis, especulación y provocación

LA hipótesis, la especulación y la provocación son destrezas de pensamiento muy importantes para el progreso, el cambio, la ciencia y cualquier clase de pensamiento creativo. Lamentablemente, la mayor parte de los enfoques tradicionales del pensamiento ignoran estos temas tan importantes.

¿Por qué juegan los gatitos? Probablemente para ensayar patrones de comportamiento de caza o de defensa. Quizá porque tienen mucha energía y quieren divertirse.

¿Por qué juegan los seres humanos? Para divertirse y pasarlo bien. Y también para ensayar cosas nuevas.

La hipótesis, la especulación y la provocación nos permiten jugar con nuestras mentes. Intentamos cosas nuevas. Realizamos los «experimentos de pensamiento» que empleaba Einstein para generar sus influyentes ideas.

«Quizá pudiéramos producir vacas muy pequeñas, del tamaño de perros.»

«Supón que logramos que las vacas maduren más rápidamente utilizando la hormona del crecimiento.»

«¿Qué os parecería si introdujéramos microbios más eficientes en el sistema digestivo de una vaca para que la hierba se convirtiera más completamente en alimento?»

«¿Sería posible procesar la basura doméstica de modo que pudiera utilizarse como alimento para el ganado?»

«Po las vacas pueden volar» («po» es una palabra nueva, una herramienta deliberadamente provocativa de pensamiento lateral que explicaremos más adelante).

Todos éstos son ejemplos de especulaciones y provocaciones.

SALTO HACIA ADELANTE

En el pensamiento normal debe haber una razón para decir algo antes de decirlo.

Cuando nos movemos «hacia adelante» al pensar críticamente nos desplazamos desde la posición actual hacia la siguiente: «Esto se sigue de lo que tenemos ahora». Éste es el modo normal de argumentar. Está representado en el diagrama de la página siguiente, en el que nos movemos de A a B y después a C. El lugar donde nos encontramos en cualquier momento depende de dónde estábamos antes. Toda nueva posición debe estar fundada de una forma lógica.

Pero hay otro modo de moverse «hacia adelante» en el pensamiento. Este otro modo consiste en dar un «salto hacia adelante». Este proceso se muestra en el diagrama de la página siguiente. Aquí saltamos de A a D. Cuando nos encontramos en D podemos «tirar» del siguiente paso hacia adelante desde A.

La diferencia está entre «empujar» y «tirar». Al pensar «empujando» avanzamos desde donde nos encontramos, como un rompehielos se abre paso por el hielo. Al pensar «tirando» saltamos hacia adelante y después vemos si podemos encontrar un camino por el hielo.

Al pensar empujando decimos:

«Esto es así, y el resultado es aquél.»

Al pensar tirando decimos:

«Esto podría ser así, y si damos este salto el resultado podría ser aquél.»

En el pensamiento lógico normal hay que justificar plenamente cada paso que demos hacia adelante. Cuando saltamos hacia adelante especulando, el salto no está plenamente justificado. En el caso de las provocaciones puede no haber razón alguna para decir algo hasta después de haberlo dicho (porque los resultados de decirlo justifiquen la provocación).

NIVELES DE ESPECULACIÓN

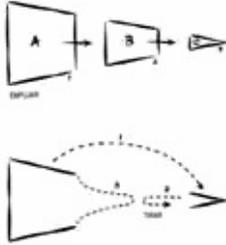
Al pensar especulativamente utilizamos varias palabras diferentes:

—Quizá.

—Supón.

—Es posible que.

- Tal vez.
- Qué pasaría si.
- Po (explicada más adelante).



Los niveles de certidumbre van de la certeza completa de la buena lógica a la provocación deliberada del pensamiento lateral.

Seguro: el resultado de una buena deducción lógica.

Razonablemente seguro: no es una certeza absoluta, pero sí algo realmente muy probable. Sólo requiere una confirmación final. También cualquier cosa relacionada con el futuro, sobre el que es difícil tener certeza absoluta.

Una buena conjetura: sabemos que es una conjetura, pero está bien hecha y es sin duda la mejor conjetura disponible.

Posible: no es más que una posibilidad. No hay muchas pruebas que la apoyen, pero es posible. A veces no es más que «meramente posible».

Tanteo: es un «globo sonda». Consiste en lanzar una idea que no se considere muy razonable, para ver sus efectos.

Provocación: no se pretende que sea razonable o probable. La provocación sirve para sacarnos de nuestro modo habitual de pensar. Se puede señalar una provocación con la palabra «po» para indicar que se trata de una provocación: «Po los automóviles deberían tener ruedas cuadradas».

ACCIÓN Y CAMBIO

Los médicos tienen que pasar a la acción práctica. Y, sin embargo, pocas veces disponen de toda la información que necesitarían, porque las pruebas no son completas y porque sabemos relativamente poco sobre el cuerpo humano. Por ello, la acción emprendida por el médico se basa en conclusiones razonablemente seguras o en la mejor conjetura posible.

En muchas ocasiones prácticas la acción no puede basarse en una certeza

sino sólo en una especulación razonable. Pero ése no es el tipo de especulación que ahora nos interesa.

En este capítulo estoy considerando la especulación como una herramienta poderosa para el progreso, el cambio de ideas, la formación de ideas nuevas y la creatividad en general.

LA ACTITUD CREATIVA

Con la argumentación y gran parte del pensamiento queremos confirmar lo que ya sabemos. Con la actitud creativa queremos avanzar hacia algo nuevo.

La especulación permite abrir nuevas posibilidades y seguir investigándolas. La especulación permite crear nuevos marcos con los que ver de otra manera las pruebas con que se cuenta.

La especulación y la provocación permiten generar herramientas deliberadas de pensamiento creativo para salir de los patrones tradicionales de pensamiento.

Sin especular podemos desarrollar y perfeccionar una idea, pero no es probable que tengamos una idea realmente nueva.

La actitud creativa implica correr riesgos, jugar y experimentar.

PENSAMIENTO CIENTÍFICO

El método científico tradicional consiste en recoger y analizar las pruebas. De este análisis procede la hipótesis más razonable. Después intentamos comprobarla. En teoría habría que intentar por todos los medios demostrar la falsedad de esa hipótesis. En la práctica lo que intentan muchos científicos es demostrar la corrección de la hipótesis.

En la formación científica se insiste mucho en la recogida y el análisis de los datos. Siempre se ha supuesto que el análisis de los datos producirá la hipótesis más razonable. Hoy en día muchas personas están poniendo esto en duda.

¿Produce el análisis de los datos ideas nuevas o nos permite confirmar las ya existentes? De lo que sabemos sobre el comportamiento de la mente como sistema autoorganizado se deduce que la mente sólo puede ver lo que está preparada para ver. Disponemos de un surtido de hipótesis existentes que utilizamos para examinar los datos. Este proceso no puede producir ideas realmente nuevas.

Por eso tardan tanto en abrirse nuevos caminos científicos (los llamados

«cambios de paradigma»). Los que contemplan los datos desde la idea antigua tardan mucho en llegar a la idea nueva.

El análisis de los datos por sí mismo no es suficiente. También es necesaria la habilidad creativa para especular y utilizar hipótesis provocativas. Si podemos hacer que los científicos adquieran estas destrezas, la ciencia avanzará más rápidamente.

La nueva hipótesis o idea provocativa proporciona un armazón en el que colocar la información y con el que buscar más información.

Estas nuevas hipótesis no se limitan a lo «más razonable». Pueden ser deliberadamente especulativas y provocativas.

PENSAMIENTO DE NEGOCIOS

Las nuevas iniciativas, las nuevas operaciones, las nuevas empresas, son ejemplos de pensamiento especulativo. Se confecciona la idea y se la pone a prueba recogiendo información y haciendo investigaciones de mercado. Después todavía puede quedar un grado de riesgo, aunque el empresario esté convencido de haber realizado un planteamiento correcto desde el punto de vista lógico.

Al lanzar estrategias o productos nuevos siempre se utiliza el pensamiento especulativo: «¿Qué pasaría si hiciéramos esto...?». Hay que conjeturar la reacción de la competencia.

Como los negocios siempre están relacionados con la acción y con el futuro, siempre incluyen especulación. ¿No deberíamos entonces intentar reducir la cantidad de especulación en lugar de aumentarla? Hay que hacer ambas cosas a la vez. Hay que reducir la especulación y el riesgo recogiendo información, siguiendo de cerca la marcha del negocio y empleando estrategias de apoyo. Pero al mismo tiempo hay que incrementar la especulación concibiendo nuevas operaciones, nuevas direcciones y nuevos métodos.

RESUMEN

En gran parte de nuestro pensamiento damos pasos justificados de manera lógica desde nuestra situación actual hasta la siguiente. Con la hipótesis, la especulación y la provocación podemos saltar hacia adelante sin una justificación plena. El grado de justificación puede ir desde una conjetura razonable hasta una franca provocación totalmente injustificada.

El valor de la hipótesis, la especulación y la provocación, estriba en que nos permite jugar, probar ideas nuevas y ver las cosas de otro modo. En los sistemas autoorganizados de información (como la mente) hay una necesidad lógica de este tipo de comportamiento.

EJERCICIOS DE HIPÓTESIS, ESPECULACIÓN Y PROVOCACIÓN

1. ¿Por qué crees que los ratones tienen rabo? Propón dos hipótesis distintas.
2. Has salido con tu familia el fin de semana. Cuando volvéis hay un olor muy malo en la cocina. ¿Qué crees que puede ser?
3. En muchos cuentos de hadas un genio rescatado de una botella concede tres deseos a su liberador. Supón que te concedieran tres deseos. ¿Cuáles serían? ¿Qué sucedería si te concedieran cada uno de ellos?
4. Un director se da cuenta de que un colaborador que siempre ha sido muy puntual por la mañana ha empezado a llegar tarde al trabajo. ¿Cuáles son las posibles explicaciones? Da dos explicaciones muy razonables. Da dos explicaciones que sean «meramente posibles» pero improbables.
5. Alguien que conoces ha sido siempre desaliñado, desordenado y perezoso. De repente esta persona empieza a vestir muy bien, a ser muy ordenado y a trabajar duro. Especula sobre lo que le puede haber sucedido.
6. El director de una empresa descubre que su competidor principal parece saber de antemano lo que va a ocurrir. El director sospecha una filtración. La situación es ésta:

—Un importante empleado ha dejado la empresa tres meses antes.

—El empleado fue sustituido por alguien recomendado por un amigo.

—Cuando se transmite información falsa al nuevo empleado el competidor no la utiliza.

—El empleado que se fue está trabajando en otra parte del país.

¿Qué es lo que crees que está sucediendo?

7. ¿Por qué crees que a la gente le gusta discutir? Intenta proponer tres hipótesis diferentes.
8. ¿Qué pasaría si las vacas fuesen muy pequeñas?

Pensamiento lateral

¿ES la creatividad un talento misterioso poseído por unas pocas personas?

¿Es el pensamiento creativo un aspecto de la destreza en el pensamiento y, por lo tanto, una destreza que puede aprenderse y cultivarse?

Creación: el término «crear» puede significar en castellano hacer algo o causar algo. Lo que se hace es algo nuevo porque antes no existía. Pero esto puede no implicar la presencia de ideas nuevas. Prefiero llamarlo pensamiento «constructivo».

Arte: el término «creativo» es muy amplio e incluye el arte porque en el arte se producen cosas nuevas. En el arte entran en juego la capacidad de expresión, la resonancia emocional y muchos otros factores. Algunos artistas (de la música, el diseño, la arquitectura, el teatro, etc.) me han dicho que utilizan mis métodos. Pero no estoy hablando específicamente de la creatividad artística.

Genialidad: no aseguro que vaya a convertir a todos en unos genios. La creatividad genial puede depender de cualidades especiales (como la capacidad de imaginar), igual que los sabios idiotas parecen tener capacidades especiales. De todas formas muchos genios han utilizado métodos relacionados con el pensamiento lateral. Los «experimentos de pensamiento» de Einstein, por ejemplo, eran ejemplos clásicos de provocación.

Cambio de ideas y percepciones: me interesa concretamente la capacidad de cambiar las ideas y las percepciones. Ésta es la finalidad del pensamiento lateral.

Si el pensamiento lateral es una destreza, todos pueden adquirir algún grado de destreza en el pensamiento lateral si se esfuerzan.

Como en cualquier destreza, algunas personas llegarán a ser mucho más

diestras que otras.

A lo largo de los años muchas personas creativas por naturaleza y que han tenido éxito en su creatividad me han dicho que encuentran muy útiles las técnicas y las disciplinas del pensamiento lateral.

ORIGEN

Inventé el término «pensamiento lateral» en 1967. Ahora esta palabra forma parte oficialmente del idioma inglés, con una entrada en el *Oxford english dictionary*.

El pensamiento lateral siempre se ha usado ocasionalmente en el sentido de encontrar percepciones nuevas e ideas nuevas. De vez en cuando las experiencias fortuitas han suscitado ideas nuevas.

Mi contribución ha consistido en identificarlo como una parte válida y valiosa del pensamiento, formalizarlo, crear técnicas que pueden utilizarse deliberadamente y — sobre todo— relacionar el pensamiento lateral con los sistemas autoorganizados de información. Si observamos el comportamiento de los sistemas autoorganizados de información vemos que tienen una necesidad lógica y matemática de pensamiento lateral. No es un lujo.

USO DEL PENSAMIENTO LATERAL

Todos los que tengan que pensar algo tienen que adquirir algún grado de destreza en el pensamiento lateral. Éste no es útil sólo para los arquitectos, los publicistas, los diseñadores de nuevos productos y los inventores.

El pensamiento siempre es una combinación de percepción y lógica. El pensamiento lateral es imprescindible para el pensamiento perceptivo.

DEFINICIÓN

Hay definiciones de diferentes niveles.

«No se puede cavar un agujero en un lugar diferente cavando más profundamente el mismo agujero.»

El insistir más intensamente en las mismas ideas y el mismo enfoque podría no resolver el problema. Quizá sea necesario moverse «lateralmente» para probar ideas nuevas y un enfoque distinto.

«El pensamiento lateral sirve para escapar de las ideas y percepciones establecidas y encontrar unas nuevas.»

Las ideas presentes se han establecido a partir de series particulares de experiencias. Tendemos a defender las ideas establecidas y a ver el mundo según las percepciones establecidas. El pensamiento lateral es un medio para escapar de las ideas y percepciones establecidas y encontrar unas nuevas.

«Los sistemas autoorganizados de información hacen que la información que llega se estructure en patrones. Estos patrones no son simétricos. Necesitamos un medio que nos permita pasar de unos patrones a otros (moviéndonos lateralmente). El pensamiento lateral es ese medio.»

Evidentemente ésta es una definición técnica que no les dirá mucho a los que no entiendan lo que significa un sistema autoorganizado. Es la definición técnica del pensamiento lateral e indica que no es sólo un término meramente descriptivo. El pensamiento lateral se basa en el comportamiento de los sistemas autoorganizados respecto a la información.

GENERAL Y ESPECÍFICO

El significado específico de «pensamiento lateral» comprende el uso de técnicas específicas que se utilizan para ayudarnos a generar ideas nuevas y percepciones nuevas. Esto está relacionado directamente con el pensamiento creativo.

El significado general de «pensamiento lateral» es el de un tipo de pensamiento que explora y desarrolla nuevas percepciones en lugar de limitarse a trabajar más intensamente con las existentes. En este sentido el pensamiento lateral está estrechamente relacionado con el pensamiento perceptivo. Muchas de las herramientas de dirección de la atención (CTF, OPA, CyR) forman parte de la exploración general del pensamiento lateral.

En este capítulo nos fijamos en el sentido específicamente creativo del pensamiento lateral, que incluye herramientas de pensamiento como la provocación y el uso del nuevo término «po».

PATRONES

Como es un sistema auto organizado, el cerebro permite que la información que llega se estructure en patrones. Los interesados en estudiar este tema pueden

leer mis libros *The mechanism of mind* (1969) y *I am right — you are wrong* (1990).

Esta actividad cerebral de creación de patrones es sumamente útil. La vida sería imposible sin patrones habituales establecidos. Un ciego de nacimiento no puede ver cuándo se le devuelve la vista hasta haber establecido los patrones visuales que damos por supuestos.

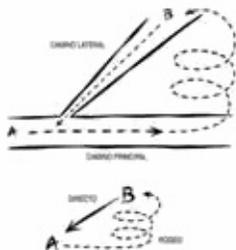
Leer, escribir, hablar, cruzar una calle, reconocer a los amigos, reconocer la comida... todo esto sólo es posible por esta magnífica capacidad del cerebro de construir patrones.

Todos deberíamos estar inmensamente agradecidos a la actividad creadora de patrones de nuestro cerebro.

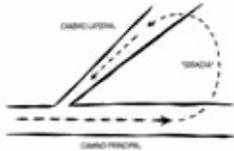
Pero los patrones no son simétricos. En el diagrama de la página siguiente hay un patrón lateral. Cuando avanzamos por el camino principal ni siquiera nos damos cuenta de la existencia del camino lateral. Pero si partimos del camino lateral, la vuelta hacia el principal es directa y obvia. En otras palabras: para ir de A a B puede ser necesario dar un rodeo, pero de B a A se va directamente. Esto es lo que quiero decir con «asimétricos». Es una característica común a todos los sistemas de formación de patrones y no tiene nada de misterioso.

HUMOR

El humor es un ejemplo excelente de pensamiento lateral. Cuando oímos un chiste nuestro pensamiento se desplaza por el camino principal. De repente la «gracia» nos lleva al camino lateral. Desde allí se puede percibir la «lógica» de la conexión. El proceso se representa en el diagrama 10. Este cambio repentino de conexión es más potente si incide sobre emociones, prejuicios y acontecimientos tópicos. Aceptamos la lógica del humor igual que aceptamos la gramática inusual de la poesía.



Un día, en el futuro lejano, ya son posibles los trasplantes de cerebro. Un director está preparando un trasplante de cerebro para un importante ejecutivo que ha resultado herido en un accidente automovilístico. Se le da a elegir entre varios cerebros distintos. Uno de ellos es cinco veces más caro que los otros. Pregunta la razón de este precio tan alto. Le responden: «Es un cerebro muy especial. Como puede ver, nunca lo han utilizado».



La lógica está en que un automóvil sin usar es mucho más caro que uno usado. Pero un cerebro sin usar puede no ser muy útil. Al contar este chiste se dice que el cerebro sin usar ha pertenecido a una persona determinada, a un político o a algún grupo étnico particular.

A POSTERIORI

En el pensamiento lateral diseñamos técnicas específicas para salir hacia el camino lateral. En las páginas siguientes explicamos estas técnicas. Cuando estamos allí la senda de vuelta hacia el camino principal es, como en el caso del humor, obvio. Por eso todas las ideas creativas valiosas son lógicas *a posteriori*. Como esas ideas resultan lógicas *a posteriori* se ha insistido en que el pensamiento creativo no es realmente necesario, porque bastaría una mejor lógica para llegar a esas ideas. Esto es sencillamente falso en el caso de los sistemas formadores de patrones. Si fuera cierto, sólo las personas estúpidas tendrían sentido del humor.

Provocación y po

LLEGAMOS ahora a las técnicas específicas del pensamiento lateral. Un pensador que tenga que generar una nueva idea puede emplear deliberadamente estas técnicas.

«Po las vacas pueden volar.»

«Po los carros tienen ruedas cuadradas.»

Estas dos afirmaciones son completamente insensatas. Contradicen la experiencia y la verdad. ¿Para qué pueden servir afirmaciones absurdas como éstas?

La provocación va más lejos que la hipótesis y la especulación. En la hipótesis y la especulación conjeturamos que quizá algo sea de tal o cual manera, pero todavía no podemos probarlo. En el caso de la provocación no se pretende en absoluto que algo pueda ser cierto.

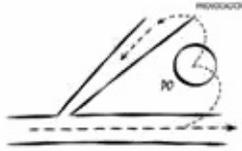
Como la provocación no aspira a ser cierta hay que indicar a nuestros oyentes de algún modo que una afirmación es una provocación. De lo contrario los oyentes pueden pensar que nos hemos vuelto locos. Hace falta una palabra que indique específicamente las provocaciones. El lenguaje corriente no contiene esa palabra. Decir «supongamos» o «qué pasaría si...» no es suficiente, ya que puede hacerse también para introducir conjeturas que pudieran ser ciertas. Por eso inventé hace algunos años el nuevo término «po».

El término «po» significa «lo que sigue es una provocación». Las letras «p» y «o» pueden significar «provocación» y «operación de».

Aunque parezca absurda y directamente opuesta a la lógica normal, de hecho, una provocación es una operación «lógica» en un sistema de formación de patrones.

La falta de simetría de los sistemas de formación de patrones hace necesario algún método que nos permita saltar del camino de pensamiento principal al

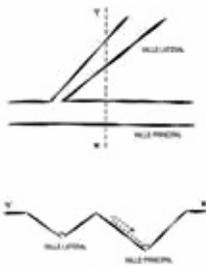
camino lateral. En el caso del humor lo que permite la conexión es la «gracia». En el pensamiento lateral se utiliza la provocación como pasajera, como se muestra en el diagrama 11.



El primer paso es plantear la provocación. Después vamos desde el camino principal a la provocación. Esto nos saca del camino principal. y después nos desplazamos desde la provocación hasta el camino lateral. Una vez allí quizá veamos *a posteriori* que tenemos una nueva idea perfectamente razonable. Olvidamos cómo hemos llegado allí.

Las soluciones del pensamiento lateral nunca quedan justificadas por el modo en que hemos llegado a ellas (al contrario que en la lógica normal), sino por el valor que tienen cuando las hemos obtenido.

Si hacemos un corte transversal del diagrama de los patrones entre los puntos X e Y (véase página siguiente) resulta una figura parecida a dos valles fluviales cercanos. Es muy difícil salir del valle principal porque la pendiente hace que nos deslicemos de nuevo una y otra vez hacia él. Salir del camino principal de pensamiento es igualmente difícil. Para escapar tenemos que luchar contra nuestro pensamiento natural y nuestra experiencia, contra la pendiente. Por eso es necesaria la provocación. Una vez en la «cumbre» podemos deslizarnos hacia el nuevo valle.



Por lo tanto, la provocación debe ser realmente provocativa, ya que de lo contrario quizá no podríamos salir del camino principal de pensamiento.

MOVIMIENTO

Una vez propuesta la provocación, ¿qué podemos hacer con ella? Nos «movemos» hacia una nueva idea. La operación de «moverse» es muy diferente de la de juzgar. En el capítulo siguiente explicaré esta operación de «moverse». La provocación y el movimiento siempre van juntos.

¿Qué se puede sacar de la provocación «Po las vacas vuelan»? Imaginamos vacas volando. ¿Qué pasaría? ¿Qué harían? ¿Se posarían en los árboles? En este momento se nos empieza a ocurrir una idea. Una vaca posada en un árbol podría empezar a ramonear. Quizá podríamos alimentar a las vacas con hojas de árboles. La hierba sólo crece en dos dimensiones. Los árboles y sus hojas crecen en tres dimensiones. Quizá sería posible encontrar árboles de crecimiento rápido con hojas aptas para la alimentación de las vacas (si es posible, directamente; si no, procesadas). Las hojas contienen mucha proteína. Si contamos con un espacio limitado podemos conseguir mayor cantidad de «pasto arbóreo» por hectárea que de pasto de hierba. Quizá no sea viable, pero es una idea nueva.

¿Qué podemos sacar de la provocación «Po los automóviles tienen ruedas cuadradas»? Imaginemos un automóvil rodando hacia adelante. Una rueda se levanta hasta la esquina. El desplazamiento tendría muchas sacudidas. Pero este levantamiento sería regular y sabríamos exactamente la altura hasta la que se levantaría el automóvil. De modo que si la suspensión se «acortase» el levantamiento quedaría compensado y tendríamos un desplazamiento uniforme. Esto lleva a la idea de un automóvil diseñado para ir por terreno irregular. Por ejemplo, una ruedecita delantera puede indicar el relieve del terreno. Entonces el eje de la suspensión sube o baja para compensar las irregularidades. El resultado es un desplazamiento uniforme, porque ahora el automóvil «flota» en vez de «botar» sobre el suelo. Ésta es una idea que propuse ya en 1975. Varias empresas automovilísticas trabajan actualmente en una suspensión «inteligente» que hace exactamente esto.

PLANTEAR PROVOCACIONES

¿De dónde vienen las provocaciones? ¿Cómo creas tus propias provocaciones?

Provocaciones recibidas: oyes o lees una observación estúpida. No la han

hecho como provocación. Quizá la hayan hecho en serio o en broma (como un chiste). Puedes elegir. Puedes descartar la idea o tratarla como una provocación. Así es como se inventó el radar. Un loco dijo que se podían derribar aviones con ondas de radio. De esta idea desatinada (porque la fuerza de esas ondas era muy pequeña) surgió la útil idea de utilizar las ondas de radio para «detectar» aviones.

De modo que, si se quiere, se puede utilizar cualquier idea recibida como una provocación.

Inversión: observas cómo se suelen hacer las cosas y después vas deliberadamente en la dirección contraria. Solemos intentar hacer las ruedas lo más redondas que podemos, así que vamos a hacerlas «no redondas» o cuadradas. Solemos pagar para comprar bienes, así que vamos a hacer que la tienda «pague» al comprador. Esto puede haber llevado a ideas como los vales de compra. ¿Cuál es la dirección normal? ¿Cuál es la dirección opuesta (contraria)?

Huida: en este método te fijas en un rasgo que solemos dar por supuesto en la situación (nunca debe ser un rasgo negativo) y después lo excluyes o lo suprimes. Por ejemplo: damos por supuesto que los perros guardianes tienen que ladrar. Suprimimos ese rasgo —huimos de él— y obtenemos: «Po los perros guardianes no ladran». Esto lleva a la idea de pequeños perros guardianes sumamente inteligentes que no ladran. En vez de ello van silenciosamente a un rincón donde hay un botón que han aprendido a apretar. Este botón pone en marcha un complicado sistema de alarma y seguridad. O puede activar una grabación de muchos perros ladrando.

Pensamiento deseante: no debe ser sólo un pequeño deseo, como el de que disminuya un 10 % el precio de un objeto. Tiene que ser una verdadera fantasía. Puedes decir: «¿Verdad que estaría bien que...?». ¿Verdad que estaría bien que las fábricas contaminantes estuviesen río abajo de sí mismas? Esto lleva a la idea práctica de legislar que la extracción de agua esté siempre río abajo de la expulsión de la misma, de modo que la fábrica sea la primera en padecer su propia contaminación.

Absurdo: esto incluye cualquier cosa que se quiera plantear como provocación. Po los automóviles están hechos de espagueti. Po los desayunos de cereales crecen en sus paquetes. Po todos votan cada día las decisiones gubernamentales. Esta última provocación podría llevar a la idea de que todos los días a las 10 de la noche cada familia conectara una estufa eléctrica cuando no estuviera de acuerdo con una decisión determinada. El aumento del consumo

de electricidad podría medirse en el acto en la estación eléctrica, obteniéndose así una votación total instantánea. Para votar a favor habría que conectar la estufa a otra hora.

La gente suele ser demasiado tímida cuando se trata de presentar provocaciones. La palabra «po» te protege. Una provocación debe ser una provocación. No importa si puede utilizarse o no. Si planteas buenas provocaciones, quizás al principio sólo seas capaz de utilizar la mitad de ellas. A medida que sepas «moverté» con más destreza podrás utilizar más provocaciones. Una provocación débil o tímida es muy poco útil.

Tienes que decir: «Aquí está mi provocación». Después intenta usarla. Es una operación en dos fases. No pienses cómo vas a usar la provocación mientras la estés planteando.

RESUMEN

Las provocaciones son matemática y lógicamente necesarias en todos los sistemas autoorganizados para moverse entre los patrones sorteando la falta de simetría de éstos. Usamos el neologismo «po» para indicar que se está proponiendo una provocación. Se sugieren cinco modos de obtener provocaciones: provocaciones recibidas, inversión, huida, pensamiento deseante y ridículo. No seas tímido: una provocación tiene que ser provocativa. Cuando tienes la provocación utilizas el «movimiento» para ir de la provocación a una idea nueva.

EJERCICIOS DE PROVOCACIÓN Y PO

1. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas provocaciones? ¿Delante de qué afirmaciones habría que poner «po»?:

—Los aviones deben aterrizar en posición invertida. Las hamburguesas pueden ser cuadradas.

—Basta con dormir cinco horas.

—Tiene que haber más mujeres políticas.

—La gente debe pagar una cantidad de impuestos proporcional a su peso.

2. Propón una provocación de «huida» para cada uno de los siguientes objetos. Selecciona un rasgo que se considere esencial y después suprímelo o exclúyelo:

Bicicleta, biblioteca, ascensor, cumpleaños, casa, tenis.

3. Propón una provocación de «inversión» para cada una de las siguientes acciones. Recuerda el curso normal de la acción y después inviértelo:

Recoger dinero para obras benéficas, elegir una carrera, amistad, ver la televisión, cortar el césped.

4. ¿Cuál de las siguientes provocaciones te parece más «provocativa»? Ponlas por orden según la intensidad de la provocación:

—Po los padres deben pedirles permiso a sus hijos para salir.

—Po cada trabajador decide cuánto va a trabajar cada día.

—Po hay que bajar el precio de los alimentos básicos.

—Po las personas estúpidas deben pagar menos impuestos.

—Po los coches no deben tener volante.

—Po todos los coches deben ser amarillos.

5. Plantea una provocación de «pensamiento deseante» para cada una de las siguientes cosas. Emplea la frase «¿verdad que estaría bien que...?»:

Escuela, padres, ropa, dormir, deportes.

6. Propón tres provocaciones diferentes del tipo «absurdo» para los siguientes objetos. Las provocaciones deben ser absurdas:

Teléfonos, pelo humano.

Movimiento

LAS provocaciones son inútiles si no podemos hacer nada con ellas. Utilizamos el «movimiento» para pasar de una provocación a una idea nueva. La provocación y el movimiento juntos constituyen un proceso combinado.

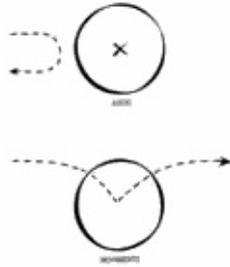
Lo más importante que hay que tener en cuenta es que el «movimiento» es diferente del juicio. Muchos tratamientos tradicionales del pensamiento creativo hablan de «posponer el juicio» o «suspender el juicio», pero esto no es suficiente. Negarse a «juzgar» no dice nada sobre qué hay que hacer en lugar de juzgar. El «movimiento» es una operación activa que puede utilizarse deliberadamente. Cuanto más practiquemos la operación de «movimiento» más diestros seremos en ella. Acabaremos poseyendo tal destreza que seremos capaces de «movernos» desde casi cualquier provocación.

El diagrama de la página siguiente ilustra la diferencia entre el juicio y el movimiento. Al juzgar (pensamiento de sombrero negro) comparamos lo que tenemos delante con lo que ya sabemos. Si lo que tenemos delante no es correcto, lo rechazamos. Al «movernos» operamos fuera del sistema de juicio y verdad. Con el movimiento observamos lo que tenemos delante (normalmente una provocación) y pensamos cómo avanzar desde allí hacia una idea nueva y útil.

En la vida corriente sólo usamos el «movimiento» en la poesía y la metáfora. En ninguno de estos casos nos detenemos para decir «¿es esto realmente correcto?». En lugar de ello nos movemos hacia adelante para ver adónde nos lleva la metáfora o la imagen.

Te enseñan a jugar al póker. Te conviertes en un buen jugador. Después te enseñan otro juego de naipes, por ejemplo, el bridge. También llegar a jugarlo bien. Pero cuando juegas al póker sigues las reglas del póker. Cuando juegas al bridge sigues las reglas del bridge. No mezclas las reglas de los dos juegos sino

que las mantienes separadas. Eres diestro jugando al póker. Eres diestro jugando al bridge.



Lo mismo exactamente sucede con el «juicio» y el «movimiento». Son dos juegos separados. Cuando utilizas el juicio, juzgas con destreza (sombbrero negro). Cuando usas el movimiento, te mueves con destreza (con el sombrero verde). Si intentas usar una combinación de ambos te embrollas. Cuando el carpintero utiliza el martillo, utiliza el martillo. Cuando el carpintero usa la sierra, usa la sierra.

MODOS DE CONSEGUIR MOVIMIENTO

Hay distintos modos de avanzar desde una provocación. Aquí exponemos algunos de ellos. Pueden practicarse hasta haber adquirido destreza en la operación de movimiento. Sin esa destreza el pensamiento lateral no es eficaz. No es demasiado difícil proponer provocaciones. La destreza consiste en conseguir moverse a partir de estas provocaciones.

Actitud: en primer lugar está la actitud general de «movimiento». Hacemos un esfuerzo general para avanzar desde la provocación. ¿Adónde conduce esto? ¿Qué sugiere esto? ¿Adónde me lleva esto? ¿Qué hay aquí que sea interesante?

Momento a momento: éste puede ser el modo más poderoso de conseguir movimiento. Imaginamos la provocación (por absurda que sea). Imaginamos vacas volando. Imaginamos un automóvil dando sacudidas con sus ruedas cuadradas. Imaginamos un avión aterrizando en posición invertida. Al visualizar estas cosas observamos qué es lo que sucede momento a momento. Esto es completamente diferente de ver lo que sucede «al final». Al final el coche con ruedas cuadradas acabará hecho pedazos. Al final el avión que aterriza en posición invertida acabará estrellándose. La observación momento a momento

de la provocación es lo que puede llevar a ideas nuevas.

Extraer un principio: ¿podemos sacar o extraer un principio de esta provocación y después utilizarlo en alguna idea práctica? Buscando un nuevo medio publicitario podríamos decir: «Po hay que volver al pregonero del pueblo». En el pregonero del pueblo descubrimos un principio interesante; no se le puede «desconectar». Extraemos este principio y buscamos un medio que no se pueda desconectar. Pensamos en teléfonos publicitarios. Si quieres hablar gratis por teléfono aprietas un botón especial y obtienes una llamada gratuita. Cada cierto tiempo se oyen mensajes publicitarios que interrumpen la conversación. Además de extraer un principio también se puede extraer un rasgo clave o un aspecto particular de la provocación. Éste se convierte en una especie de «semilla» que plantamos para cultivar una nueva idea.

Fijarse en la diferencia: ¿en qué se distingue esto de lo que hacemos normalmente? ¿Cuáles son las diferencias? Fijándonos en las diferencias intentamos llegar a una nueva idea. La diferencia entre el aterrizaje de un avión en posición invertida y un aterrizaje normal radica en que en la posición invertida las alas impulsarían el avión hacia abajo. Esto lleva a la idea de aterrizajes «positivos». De aquí podemos sacar algunas ideas realmente útiles, tales como la de suspender un empuje negativo para poder obtener un impulso ascendente suplementario en caso de emergencia.

Es sumamente importante fijarse en lo diferente cuando el pensador se enfrenta con ese poderoso asesino de ideas nuevas que es la frase «esto es lo mismo que...». Propones una idea nueva y alguien la descarta con esa frase. Esta frase es tan poderosa porque no ataca la idea sino que sencillamente indica que no merece la pena prestarle atención porque ya es algo conocido o en uso. El único modo de responder a esta frase es decir «puede parecer lo mismo que (algo), pero fijémonos en las diferencias». Después procedes a enumerar las diferencias.

Buscar valores: ¿sirve para algo esta provocación? ¿Tiene algún aspecto directamente positivo? ¿Hay circunstancias especiales en las que la provocación pudiera tener un valor directo? La provocación «Po los empleados ambiciosos deben vestir una camisa o blusa amarilla» conduce a varias ideas interesantes. En una empresa de servicios, por ejemplo, el cliente siempre intentaría elegir un empleado que llevase una camisa o blusa amarilla.

Cuanto más sensible sea nuestra mente a los valores, más capaces seremos de percibir valores en casi todo, incluyendo las provocaciones. Una vez detectado el valor lo fortalecemos, lo tenemos en cuenta e intentamos convertirlo

en algo práctico. Un perro detecta un suave olor. El perro lo sigue. El olor aumenta de intensidad. Al final el perro encuentra la fuente del olor. Del mismo modo podemos «oler» un valor y seguirlo hasta que encontremos un valor lo suficientemente fuerte como para constituir la base de una nueva idea.

Interesante: ¿qué tiene de «interesante» esta provocación? El término «interesante» incluye muchas de las otras maneras de ponerse en movimiento. Puede haber una diferencia interesante. Puede haber un principio interesante. «Interesante» es la tercera parte de la herramienta BMI de dirección de la atención, descrita anteriormente en este libro. Una persona creativa capta y encuentra lo interesante. Puedes tener que esforzarte para descubrir algo interesante.

RESUMEN

El «movimiento» es una operación deliberada y activa distinta del juicio. Utilizamos el movimiento para avanzar desde una provocación para encontrar una nueva idea. El movimiento y la provocación juntos constituyen un método para recorrer patrones y crear nuevas ideas. Entre los métodos de generar «movimiento» están: actitud, momento a momento, extraer un principio, fijarse en las diferencias, buscar valores e «interesante». El primer paso es plantear la provocación. El segundo paso es usar su «potencial de movimiento».

EJERCICIOS DE MOVIMIENTO

1. Usa el método de «momento a momento» para moverte desde esta provocación: Po cada persona decide cuánto tiempo quiere trabajar cada día.

2. Usa el método de «extraer un principio» para moverte desde esta provocación:

Po todos los televisores tienen un número en un ángulo de la pantalla que dice cuántas horas ha estado conectado esa semana (se pone a cero el domingo por la noche).

3. Usa el método de «fijarse en las diferencias» para moverte desde esta provocación:

Po cada uno tiene que arreglar una habitación ajena en lugar de la propia.

4. Usa el método de «buscar valor» para moverte desde esta provocación:

Po todos celebran dos cumpleaños anualmente: el real y un «cumpleaños

oficial» en la fecha elegida por cada uno.

5. Quieres ideas nuevas sobre restaurantes. Propón una provocación (empleando el método de huida) y muévete después a partir de ella (aplicando el método «interesante»).

6. Participas en una campaña nacional para animar a la gente a hacer más ejercicio. Necesitas ideas para los mensajes publicitarios. Utiliza el método de «inversión» para generar una provocación y después usa el método de «extraer un principio» para moverte hacia una idea nueva.

7. Utiliza todos los métodos de movimiento, uno detrás de otro, para intentar conseguir el máximo de movimiento a partir de esta provocación:

Po la edad del conductor de un automóvil debe mostrarse siempre en la parte de atrás del automóvil.

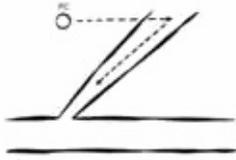
La palabra casual

EL método de «la palabra casual» es una potente técnica de pensamiento lateral muy fácil de aplicar. Es con diferencia la técnica creativa más sencilla y actualmente la usan ampliamente personas que tienen que crear ideas nuevas (por ejemplo, para nuevos productos). Describí esta técnica por primera vez hace muchos años.

En la historia de los inventos y las ideas ha habido muchos casos en los que algún acontecimiento casual (como la manzana que se supone cayó sobre la cabeza de Newton inspirando su concepto de la gravedad como una fuerza) parece haber suscitado una idea creativa valiosa. ¿Cómo pueden tener un efecto creativo los acontecimientos casuales?

En el diagrama de la página siguiente vemos el conocido patrón asimétrico. Avanzando desde el punto de partida no podemos llegar al camino lateral. Pero si partimos de otro punto (que en el diagrama llamamos «PC») podemos llegar a conectar con el camino lateral. Una vez allí el regreso al punto de partida es directo. Un acontecimiento casual puede darnos ese punto «pe». El hecho casual nos puede permitir entrar en el patrón por otro punto distinto. Esto nos proporciona una «intuición» o «atisbo» o el «efecto eureka». Se dice que a Arquímedes, jugando con el jabón (o algún otro objeto) en el baño, se le ocurrió repentinamente cómo comprobar si una corona estaba hecha de oro o no (por la diferencia entre el peso de la corona dentro y fuera del agua).

¿Tenemos entonces que sentarnos y esperar que algún acontecimiento casual nos inspire una idea nueva? ¿Debemos sentarnos bajo los árboles esperando que nos caiga una manzana en la cabeza? Podemos hacerlo. Pero también podemos levantarnos y sacudir el árbol. Podemos causar nuestros propios acontecimientos casuales. Eso es exactamente lo que hacemos en la técnica de pensamiento lateral de la palabra casual.



OBTENER LA PALABRA CASUAL

No podemos elegir la palabra desencadenante porque, de hacerlo, esa palabra simplemente encajaría en nuestras ideas actuales (que constituirían la base para dicha «selección»). Por ello, en lugar de elegir la palabra, obtenemos una al azar. Por eso la llamamos una «palabra casual».

Puedes tener una bolsa llena de miles de palabras escritas en tiras de papel. Metes la mano en la bolsa y sacas una palabra.

Puedes pensar un número de página de un diccionario; por ejemplo, la página 87. Después piensas la posición de la palabra en esa página; por ejemplo, la sexta palabra empezando por arriba. Abres el diccionario por esa página y cuentas hasta la sexta palabra. Ésta es tu palabra casual. Si no es un nombre, sigue hacia abajo hasta que llegues a un nombre.

Puedes cerrar los ojos y hacer círculos con el dedo índice sobre un periódico abierto. Apoyas el dedo en el periódico y eliges el nombre más cercano a tu dedo.

Puedes hacer una lista de sesenta palabras (como la del recuadro). Miras el segundero de tu reloj. Si marca 27 segundos eliges la vigesimoséptima palabra de la lista. Si tienes un reloj con cronómetro que pueda marcar centésimas de segundo, la lista puede tener 100 palabras. Detienes el cronómetro y usas ese número para elegir una palabra.

Es mucho más fácil usar nombres de verbos, adjetivos o adverbios. Si escribes tu propia lista, ésta debe contener palabras conocidas con muchas asociaciones, funciones o rasgos.

Intenta siempre usar la primera palabra que obtengas. Si no te gusta la primera palabra y buscas otra, y después otra, sólo estás esperando que aparezca una palabra relacionada con las ideas que ya tienes. Esto es completamente inútil. En consecuencia, si la primera palabra que obtienes no funciona, cambia de técnica y no intentes la de la palabra casual otra vez hasta más tarde.

LISTA DE PALABRAS CASUALES

Esta lista de palabras no tiene nada especial. También puedes escribir tu propia lista.

caballo tortuga baño peine gafas avión serpiente zapato guitarra carta nariz pintura cámara (5) hamburguesa (20) alfombra (35) elefante globo canción ascensor teléfono dinero libro lápiz cuchillo cigarrillo árbol hielo bandera (10) ratón (25) voto (40) huevo televisor cohete martillo abogado montaña esponja abeja automóvil campana lluvia escalera tienda (15) fuego (30) pegamento (45) gato llave flor radio cerilla cuerda mesa fotocopidora goma de borrar corazón cactus pistola trampa (50) cárcel (55) alfiler (60)

POR QUÉ FUNCIONA

A primera vista la técnica parece absurda. ¿Cómo puede una palabra sin relación alguna con un tema ayudar a generar ideas sobre él? Si la palabra es verdaderamente casual, cualquier idea puede ayudar a generar ideas sobre cualquier tema. Esto parece un absurdo lógico. De hecho, sería absurdo en un sistema pasivo de información. Pero en un sistema auto organizado de información la técnica tiene sentido.

Sales de casa. Vas por el camino habitual. Pero si estuvieras yendo hacia tu casa desde algún lugar en la periferia de la ciudad, siempre aumentarían tus posibilidades de volver a tu casa por un camino distinto del habitual. En otras palabras: cuando nos movemos hacia adentro desde el exterior, los patrones que utilizamos son diferentes de los que usamos si nos movemos hacia afuera desde el centro. En esto no hay ningún misterio.

El cerebro establece relaciones tan eficazmente que casi cualquier palabra escogida al azar puede estimular ideas sobre el tema. En ocasiones la relación entre la palabra casual y el tema es tan directa que no se estimulan ideas nuevas. A veces la palabra casual nos conduce sencillamente de vuelta a ideas que ya teníamos, y es difícil mantenernos lejos de ellas.

APLICACIÓN DE LA TÉCNICA

Queremos ideas nuevas para fotocopadoras.

El segundero del reloj marca «19», así que la palabra (de la lista dada antes)

es «nariz».

Decimos: «Fotocopiadora po nariz». La nariz está relacionada con el olor. ¿Qué valor de movimiento podemos encontrar en «olor»?

Quizá la fotocopiadora podría despedir diferentes olores según lo que estuviera funcionando mal en ella. Así que podríamos utilizar el olor como indicador de averías. Si la fotocopiadora no funciona, olfatea. El olor te dirá inmediatamente qué es lo que no funciona.

Te piden que entretengas a algunas personas y tienes que pensar alguna actividad para ellas.

El reloj marca 49 segundos, de modo que la palabra es «corazón».

Quizá recuerdes el símbolo del pequeño corazón rojo que se suele usar ahora para decir: «Yo “corazón” Nueva York» (yo amo Nueva York).

Por ello, propones al grupo la tarea de sugerir otros símbolos que puedan representar diferentes cosas, tales como: yo «odio» Nueva York, yo «no sé nada sobre» Nueva York, yo «me río de» Nueva York, yo «me entristezco en» Nueva York.

La técnica es, pues, muy fácil de usar.

Observamos las asociaciones y las funciones de la palabra-estímulo. Utilizamos los diversos métodos de movimiento. Usamos aspectos de la palabra como metáforas.

No des muchos pasos para establecer la relación porque si tardas demasiado simplemente volverás a ideas que ya tenías y no estarás aprovechando el valor estimulante especial de esa palabra casual.

No empieces enumerando una serie de aspectos de la palabra porque entonces te limitarás a recorrer la lista hasta encontrar el aspecto que concuerda con las ideas que ya tienes. Piensa, por el contrario, en un sólo aspecto de la palabra casual y esfuérate por trabajar con ese aspecto. Pasa sólo a otro aspecto cuando lo hayas intentado suficientemente con el primero.

RESUMEN

Hay veces en que acontecimientos casuales suscitan ideas creativas. La técnica de pensamiento lateral de la palabra casual nos permite utilizar este proceso como una herramienta deliberada de pensamiento. Se obtiene una palabra al azar (sin selección específica) y se la pone en contacto con el tema para el que se necesitan ideas nuevas. Las asociaciones, funciones y conceptos

sugeridos por la palabra casual pueden suscitar esas nuevas ideas. La lógica del método consiste en que, en un sistema de formación de patrones, si se comienza en la periferia se descubren patrones diferentes de los que están a nuestra disposición en el centro.

EJERCICIOS DE PALABRA CASUAL

1. Hay mesas. Hay sillas. Hay camas. Quieres diseñar un nuevo tipo de mueble que nunca antes se haya usado. Vas a aplicar la técnica de la palabra casual. La palabra casual es «abeja». Mueble po abeja.

2. Tienes que escribir un relato breve pero no se te ocurre el argumento. ¿Sobre qué va a ser el relato? Utilizas la técnica de la palabra casual para encontrar una idea inicial. La palabra casual que tienes que usar es «martillo».

3. Vas a irte de vacaciones pero no encuentras a nadie que se ocupe de tu perro durante la semana que vas a estar fuera. Necesitas ideas nuevas sobre este problema. Intentas usar la técnica de la palabra casual. Hazlo con la palabra «cámara».

4. Eres director de unos almacenes y quieres encontrar un modo de motivar a tu personal para que sea cortés y amable con los clientes. No se te ocurren ideas, por lo que recurres a la técnica de la palabra casual. Usa la palabra «hielo».

5. Nunca puedes acercarte al teléfono porque tu hermana (o tu hermano) siempre está utilizándolo. ¿Qué puedes hacer respecto a este problema? Intenta encontrar ideas nuevas a partir de la palabra casual «llave».

6. En tu localidad no hay espacio suficiente para aparcar. Divides el problema en tres problemas más pequeños. Elige uno de estos problemas e intenta generar algunas ideas útiles usando la palabra casual «cactus»:

—Problema 1: disuadir a la gente de ir en coche a la ciudad.

—Problema 2: conseguir más espacio para aparcar.

—Problema 3: reducir la necesidad de ir en coche a la ciudad.

7. ¿Cómo deben controlar los padres a los niños que nunca hacen lo que se les dice? Elige una palabra casual y utilízala para hacer propuestas sobre este asunto.

8. Periódico po globo. Piensa algunas ideas nuevas.

Segundo capítulo de repaso

EL primer capítulo de repaso trató sobre muchas herramientas concretas de pensamiento (BMI, OPA, los seis sombreros, etc.). Eran herramientas que podían utilizarse conjunta o independientemente. El pensador que aprendiese a utilizar estas herramientas y adquiriese destreza en el uso aunque sólo fuese de algunas de ellas se convertiría en un mejor pensador. Subyaciendo a todas estas herramientas había una potente «operación» de pensamiento. Era la operación de «dirección de la atención». Es la operación de pensamiento clave en el aspecto perceptivo del pensamiento. y el aspecto perceptivo del pensamiento es la clave de la mayor parte del pensamiento cotidiano.

Este segundo capítulo de repaso resume menos técnicas, y trata sobre algunas de las operaciones de pensamiento fundamentales. Tenemos que conocer y entender estas operaciones de pensamiento. Algunas de estas operaciones pueden utilizarse como herramientas específicas (como «po» en el pensamiento lateral), y otras pueden constituir la base de los hábitos de pensamiento. La mayor parte del tiempo realizamos estas operaciones sin siquiera ser conscientes de ellas. Los capítulos anteriores han sido una ocasión para reflexionar sobre estas operaciones de pensamiento fundamentales.

VERDAD Y CREATIVIDAD

La gran división en los capítulos anteriores ha sido entre la «verdad» y la «creatividad».

La verdad dice: «Las cosas son así».

La creatividad dice: «Las cosas podrían ser así».

Ambos aspectos del pensamiento son muy importantes. Ambos aspectos del pensamiento son necesarios.

En algún punto tenemos que partir de la realidad. Al final solemos tener que volver a la realidad. Por ello la verdad es importante.

Sin creatividad no podemos progresar ni desarrollar ideas mejores.

PENSAMIENTO CRÍTICO

El pensamiento crítico es la comprobación de la verdad: ¿Es esto cierto?

Hay «verdad en un juego» cuando establecemos un juego o sistema, y juzgamos si estamos jugando según las reglas. Las matemáticas son un ejemplo.

Hay «verdad real» cuando intentamos comparar lo que decimos con la realidad exterior del mundo que nos rodea. Hay distintos niveles de verdad. Hay verdad basada en la experiencia propia o ajena. Hay verdad comprobable cuando cualquiera puede comprobar lo que decimos. También hay verdad basada en alguna autoridad (la ciencia, libros de referencia, etc.).

Hay que cultivar el hábito de pensamiento de preguntarnos siempre:

¿Cuál es el valor de verdad en este caso?

Lo importante es el nivel pretendido de verdad. Puede ir de una presunta certeza absoluta hasta algo que sólo se propone como una posibilidad. Hay que recusar las pretensiones excesivas.

El siguiente papel del pensamiento crítico es verificar la lógica que se esté usando. Con la lógica intentamos inferir una verdad posterior de verdades que ya poseemos.

Hay que hacerse esta pregunta habitual:

¿Se sigue esto de lo anterior?

Una pregunta mucho más importante es:

¿Debe seguirse esto?

Al argumentar lógicamente se pretende que la conclusión debe seguirse del paso anterior. Hay que escrutar de cerca este «debe». Muy frecuentemente se supone que algo debe seguirse porque el pensador no puede imaginar ninguna alternativa. Si puedes imaginar una alternativa el aspecto «debe» queda destruido.

Al final el pensamiento crítico (pensamiento de sombrero negro) debe concluir:

—Esto es falso.

- Esto es dudoso.
- Esto no está demostrado.
- Esto está demostrado.

PENSAMIENTO CREATIVO

El pensamiento creativo no se ocupa tanto de probar cosas como de avanzar entre las posibilidades. Cuando se ha llegado a una idea nueva podemos comprobar su verdad y su valor.

En el pensamiento lógico intentamos movernos con el paso a paso lógico desde donde estamos hasta una nueva posición. En el pensamiento creativo podemos saltar hacia adelante y cuando hemos llegado a una nueva posición comprobamos su valor.

La hipótesis, la especulación y la provocación son modos de realizar ese salto creativo hacia adelante. En ocasiones tenemos que hacer conjeturas porque no disponemos de suficiente información para actuar. En el pensamiento creativo hacemos conjeturas para encontrar nuevas formas de estudiar la información y para investigar la posibilidad de ideas nuevas.

El análisis de la información no basta para producir ideas nuevas porque la mente sólo puede ver lo que está preparada para ver; es decir, las ideas antiguas. Hay que cultivar la destreza especulativa.

La especulación puede ir de una conjetura muy razonable (que es lo que buscamos en una hipótesis) a una mera posibilidad o incluso una provocación que no pretende tener ningún grado de verdad en absoluto. La finalidad de una provocación es permitirnos ver algo de un modo nuevo, no presentando el nuevo modo sino sacándonos del antiguo.

Un salto creativo hacia adelante puede tirar de nuestro pensamiento. Sin pensamiento creativo empujamos desde atrás y tenemos que esforzarnos para avanzar a partir de lo que sabemos.

La actitud creativa implica estar dispuesto a ir hacia adelante y a explorar posibilidades.

PENSAMIENTO LATERAL

El pensamiento lateral se ocupa específicamente del cambio de ideas y percepciones. Las herramientas de dirección de la atención se centran en la

«amplitud» de la percepción. Las herramientas creativas de pensamiento lateral se fijan en el aspecto de «cambio» de la percepción.

El pensamiento lateral se basa directamente en la consideración de la capacidad de formación de patrones de los sistemas autoorganizados de información (como la percepción). Esos sistemas permiten que la información se estructure en patrones habituales. Esos patrones nos permiten desenvolvernos en el mundo. Debemos estar agradecidos a estos patrones habituales. Pero no podemos acceder a los patrones laterales disponibles debido a la asimetría de los patrones.

Si accedemos a los patrones laterales obtenemos humor o creatividad. Todas las ideas creativas valiosas deben ser lógicas *a posteriori*, pero esto no quiere decir que estén al alcance de la lógica desde el principio.

Se proponen dos técnicas específicas para llegar a estos caminos laterales.

La primera técnica utiliza una combinación de provocación y movimiento. Una provocación es una idea de algo que no existe en la experiencia y que carece por completo de valor de verdad. Señalamos las provocaciones con la palabra inventada «po» para que se sepa que son provocaciones.

Después empleamos el «movimiento» para desplazarnos desde el camino rutinario hasta la provocación y después hasta el camino lateral (y la nueva idea). El movimiento es diferente del juicio. Al juzgar comparamos una idea con lo que conocemos y la rechazamos si no concuerda. En el movimiento actuamos fuera del sistema de juicio. Observamos la idea para ver cómo podemos avanzar desde ella.

Hay métodos específicos para crear provocaciones: recibido, inversión, huida, pensamiento deseante y absurdo.

Hay métodos específicos para moverse desde una provocación: actitud, momento a momento, extraer un principio, fijarse en la diferencia, buscar valores e interesante.

Estas herramientas de pensamiento lateral pueden practicarse y utilizarse deliberadamente siempre que haya que generar ideas nuevas.

OPERACIONES BÁSICAS

Hemos repasado las operaciones básicas de pensamiento. Tenemos que ser conscientes de estas operaciones y es conveniente practicarlas de vez en cuando. Todas las actuaciones de pensamiento hacen uso de una combinación compleja

de estas operaciones básicas. No basta con practicar las operaciones básicas, igual que no basta con ejercitar grupos de músculos para adquirir destreza en un deporte.

Usando el ejemplo del carpintero dividimos las operaciones básicas en tres clases:

Cortar: fijarse en una parte de una situación; aislar una parte de una situación; analizar una situación en sus partes; expandir la atención para abarcar más que la situación dada.

Unir: establecer conexiones; reconocer e identificar; reunir cosas en una síntesis; producir cosas construyéndolas y diseñándolas.

Dar forma: se trata de comparar lo que tenemos ante nosotros con una forma previa que nos sirve de referencia. Juzgamos, igualamos, comprobamos las hipótesis y comparamos.

Es muy importante recordar que la descripción filosófica del pensamiento no es lo mismo que la destreza práctica en el pensar. Describir el tenis no es lo mismo que jugar un partido de tenis. Analizando el pensamiento en sus partes no obtenemos herramientas útiles para pensar. Esas herramientas deben diseñarse específicamente para su aplicación en la práctica.

OTROS HÁBITOS DE PENSAMIENTO

En los capítulos anteriores hemos tratado otros dos aspectos del pensamiento.

Circunstancias

Algunas verdades son universales, pero muchas verdades que se suponen universales sólo son válidas bajo ciertas circunstancias. Ésta es una causa frecuente de errores en el pensamiento y también de muchos desacuerdos (porque una parte piensa en un conjunto de circunstancias y la otra en otro conjunto diferente).

A menudo no es cuestión de discutir si algo es verdadero o no lo es, sino de especificar las circunstancias en las que es verdadero. A menudo las dos partes de la discusión pueden tener razón a la vez en diferentes circunstancias específicas.

Por lo tanto, la pregunta del hábito de pensamiento es:
¿Bajo qué circunstancias se cumple esto?

General y específico

Este aspecto del pensamiento es en parte un hábito y en parte una operación de pensamiento. Tenemos que adquirir el hábito de llevar a cabo la operación.

Hay dos preguntas habituales:

- ¿Cuál es la idea general en este caso?
- ¿Cómo puede realizarse esta idea general en detalle?

La capacidad de moverse de lo específico a la idea general, y viceversa, es una característica propia del pensador diestro.

Extraeremos la idea general para cambiarla o hallar nuevas formas de concretarla en la práctica. Extraemos la idea general para simplificar las cosas y entenderlas mejor.

Cuando generamos alternativas suele ser más fácil empezar planteando las ideas generales. Después vemos cómo se pueden poner en práctica estas ideas generales como ideas específicas.

Trabajar en el nivel de las «ideas generales» se parece a trabajar en el nivel del «concepto» o la «función».

RESUMEN

Esta parte del libro ha tratado sobre algunas operaciones de pensamiento fundamentales. Todos los pensadores deben entenderlas claramente. Además están las técnicas creativas específicas del pensamiento lateral.

EJERCICIOS DE REPASO

1. «El trabajo de los ejecutivos del mundo de los negocios consiste en producir tanto como sea posible. El trabajo del gobierno consiste en ocuparse de los valores sociales». ¿Es cierto esto? Aplica tu pensamiento crítico.
2. «Sólo hay dos maneras de conseguir que la gente haga lo que queremos: la

recompensa o el castigo.» ¿Estás de acuerdo? ¿Puedes pensar algún otro método? Utiliza la palabra casual «ratón» para obtener ideas.

3. ¿Cuál es la «idea general» de un escaparate? ¿De qué otros modos podría concretarse esta idea general? Di algunas ideas específicas.

4. «Si comes demasiado acumularás grasa. Las mujeres tienen más grasa que los hombres. Por lo tanto, las mujeres deben comer más que los hombres (en proporción).» ¿Se sigue esto lógicamente?

5. «Los niños no tienen suficiente experiencia de la vida como para tomar decisiones correctas. Por eso, los niños deben escuchar a sus padres.» ¿En qué circunstancias puede ser esto cierto? ¿Cuál es la idea general? ¿Qué alternativas puede haber?

6. Si los delfines pueden conseguir toda la comida que necesitan en el mar sin esforzarse demasiado, ¿qué crees que deben hacer en su tiempo libre si son criaturas inteligentes? Piensa cuatro ideas generales.

7. En una zona hay muchos robos con escalo. ¿Cómo reducirías la frecuencia de este delito? Aplica una provocación de tipo «absurdo» para conseguir algunas ideas nuevas. Po...

8. En las cárceles los delincuentes sólo aprenden a perfeccionarse como delincuentes. Luego encarcelar a los delincuentes juveniles no es positivo. ¿Es ésta una argumentación lógica? Utiliza la palabra casual «jabón» para descubrir modos alternativos de tratar a los delincuentes juveniles.

9. «Si alguien no te gusta no debes sonreírle.» Aplica tu pensamiento crítico a esta afirmación.

Principios para el pensamiento

LLEGADOS a este punto podemos resumir algunos principios orientativos del pensamiento. Podríamos haberlo hecho al comienzo del libro, pero no se habrían entendido. Te darás cuenta de que los principios emanan directamente de procesos que se han expuesto en el libro hasta este capítulo. Los principios son, pues, una especie de cristalización de lo estudiado.

Se podrían enumerar más o menos principios. Sería posible expresarlos de otras maneras. Quizá pienses que he olvidado alguno. Esto es en gran medida una cuestión de elección individual y ésta es mi selección. Es difícil reducir el número de principios a los doce que expongo aquí. Podría haber incluido muchos otros principios importantes, pero creo que doce es el número máximo que resulta práctico.

1. Sé siempre constructivo

Hay demasiadas personas que adquieren hábitos negativos de pensamiento. Disfrutan demostrando que alguien está equivocado. Les parece suficiente ser críticos. Carecen de los aspectos constructivos y productivos del pensamiento. En ocasiones hay que ser críticos; pero debemos dar mayor importancia al pensamiento constructivo que al pensamiento crítico.

2. Piensa despacio e intenta simplificar las cosas al máximo

Excepto en algunas ocasiones de emergencia, pensar rápidamente no es una gran ventaja. Se puede pensar mucho en poco tiempo aunque se haga lentamente. Intenta siempre simplificar las cosas. La complicación no es útil (excepto para impresionar a los demás). ¿Se puede pensar más sencillamente sobre esto?

3. Separa el ego del pensamiento y sé capaz de alejarte de éste para observarlo desde fuera

El mayor obstáculo para pensar diestramente es la implicación del ego: «Tengo que tener razón». «Mi idea tiene que ser la mejor.» Tienes que poder alejarte y observar desde fuera lo que está sucediendo en tu pensamiento. Debes ser objetivo sobre tu pensamiento igual que podrías ser objetivo sobre tu destreza jugando al tenis. Es el modo de cultivar cualquier destreza.

4. ¿Qué estoy intentando hacer en este momento? ¿Cuál es el enfoque y el propósito de mi pensamiento?

¿En este momento cuál es el centro de atención de mi pensamiento? ¿Qué estoy intentando conseguir? ¿Qué herramientas o métodos estoy utilizando? Sin ser consciente de su centro de atención y su finalidad, el pensamiento es un mero ir a la deriva, momento a momento, de un sitio a otro. El pensamiento sólo puede ser eficaz con este sentido del enfoque y el propósito.

5. Sé capaz de «cambiar de marcha» al pensar. Procura saber cuándo usar la lógica, cuándo usar la creatividad, cuándo buscar información

Al conducir un automóvil se elige la marcha adecuada. Al jugar al golf se elige el palo adecuado. Al cocinar se elige la cacerola adecuada. El pensamiento creativo es diferente del pensamiento lógico y de la búsqueda de información. El pensador diestro debe ser diestro en todos los tipos diferentes de pensamiento. No basta con ser sólo creativo o crítico. Tienes que saber cuándo y cómo utilizar los diferentes tipos de pensamiento.

6. ¿Cuál es el resultado de mi pensamiento? ¿Por qué creo que va a funcionar?

Si no puedes explicar claramente el resultado de tu pensamiento has perdido el tiempo. Si has llegado a una conclusión, una decisión, una solución, un plan, etc., tienes que poder explicar por qué crees que va a funcionar. En ese momento no importa cómo hayas llegado a esa conclusión. Explícate a ti mismo —como si se lo estuvieras explicando a otra persona— por qué crees que el resultado va a funcionar. Si el resultado es la definición de una dificultad, un problema nuevo o un mejor planteamiento del tema, tienes que decir qué es lo siguiente que vas a hacer.

7. Los sentimientos y las emociones son un factor importante del pensamiento, pero su lugar está después de la exploración y no antes

Con frecuencia se dice que el pensamiento debe prescindir de los sentimientos y las emociones. Esto puede ser cierto en el caso de las matemáticas y la ciencia; pero cuando hay personas implicadas los sentimientos y las emociones son un aspecto importante del pensamiento, aunque hay que usarlos en el lugar adecuado para ellos. Si se tienen en cuenta desde el principio, se limita la percepción y la elección de la acción puede ser incorrecta. El papel de los sentimientos consiste en tomar la decisión final después de haber explorado y examinado las diferentes posibilidades.

8. Intenta siempre buscar alternativas, percepciones nuevas e ideas nuevas

El pensador diestro siempre intenta encontrar alternativas: explicaciones, interpretaciones, posibilidades de acción, diferentes propuestas, etc. Cuando alguien afirma que «sólo hay dos posibilidades», el pensador diestro trata inmediatamente de encontrar otras. Cuando se da una explicación como la única posible, el pensador diestro intenta encontrar otras explicaciones. Lo mismo sucede cuando se buscan nuevas ideas y nuevas percepciones. ¿Es éste el único modo de ver las cosas?

9. Sé capaz de pasar del pensamiento de nivel general al pensamiento de nivel específico y viceversa

Para llevar a cabo una idea tenemos que pensar en términos de detalles concretos. Por ello, al final tenemos que ser específicos. Pero la capacidad de pensar también en el nivel general (concepto, función, nivel abstracto) es una característica esencial del pensador diestro. Así es como se generan alternativas. Así es como pasamos de una idea a otra. Así es como conectamos ideas. ¿Cuál es la idea general? ¿Cómo podemos llevar a cabo esa idea general?

10. ¿Es un asunto de «puede ser» o de «tiene que ser»? La lógica sólo es tan buena como la percepción y la información en que se basa

Éste es un principio clave porque se refiere a la verdad y la lógica. Cuando se dice que algo es cierto lo que se afirma es que «tiene que» serlo. Cuando se dice que una conclusión «debe seguirse» de lo que había antes también se insiste en el «debe». Si podemos refutar esto y mostrar que es sólo un asunto de «puede», todavía sigue teniendo un valor, pero no el valor dogmático de la verdad y la

lógica. Aunque la lógica sea correcta la conclusión sólo concuerda con la percepción y la información en la que se basa, por lo que hay que examinar esta base. En los juegos y en los sistemas de creencias las cosas son ciertas dentro de ese contexto. En la vida corriente hay que distinguir siempre entre «puede ser» y «tiene que ser». También hay que comprobar lo que se afirma.

11. Las diferentes opiniones pueden basarse correctamente en percepciones distintas

Cuando hay diferentes opiniones tendemos a pensar que sólo una de ellas puede ser correcta. Cuando crees que tienes razón intentas demostrar que las otras opiniones tienen que estar equivocadas. Pero las otras opiniones pueden ser también «correctas». Una opinión diferente se puede basar correcta y lógicamente en una percepción diferente de la tuya. Esta percepción puede comprender una información diferente, una experiencia diferente, valores diferentes y una visión del mundo diferente. Para solucionar las disputas y desacuerdos hay que darse cuenta de las diferencias que existen entre las percepciones de las dos partes. Hay que ponerlas juntas para compararlas.

12. Todas las acciones tienen consecuencias e influyen en los valores, las, personas y el mundo que nos rodea

No todos los pensamientos desembocan en la acción. Aunque el pensamiento desemboque en la acción esta acción puede quedar confinada en un contexto específico como las matemáticas, un experimento científico o un juego. En general, la acción sigue al pensamiento que ha terminado en un plan de acción, la solución de un problema, un diseño, una elección o una decisión. Esa acción producirá consecuencias futuras. Esa acción influye en el mundo que nos rodea. Este mundo incluye valores y otras personas. La acción no tiene lugar en el vacío. Actualmente el mundo está superpoblado. Las decisiones e iniciativas siempre afectan a otras personas y al entorno.

RESUMEN

Hemos expuesto doce principios para el pensamiento. Cada principio va seguido de una explicación que describe el alcance y la importancia de ese principio. Algunos de los principios están relacionados con el modo de hacer funcionar la destreza de pensar. Otros principios se refieren al uso práctico de

esa destreza.

Merece la pena repasar estos principios de vez en cuando.

EJERCICIOS SOBRE LOS PRINCIPIOS PARA EL PENSAMIENTO

Hemos expuesto los principios sin mencionar directamente las herramientas y los demás procesos descritos en este libro. Lo hemos hecho así para que los principios puedan serles útiles también a los que no hayan leído este libro.

Los ejercicios de este capítulo consisten en discutir sobre cada uno de los principios. Esta discusión debe ser constructiva: ¿por qué es importante este principio? ¿Dónde es más útil? ¿Lo suele aplicar la gente?

Además puede relacionarse cada principio con las herramientas, operaciones y hábitos descritos en este libro. El principio 4, por ejemplo, está relacionado con «Enfoque y propósito» y MFO. El principio 7 está relacionado con el pensamiento de sombrero rojo.

Descubrirás que la mayor parte de los principios están relacionados con uno o más de los temas tratados en las páginas anteriores. Puedes usar el sumario que hay al comienzo del libro o los capítulos de repaso para recordar el material que se ha tratado hasta ahora.

CUARTA PARTE

Estructuras y situaciones

HASTA este capítulo del libro hemos expuesto las actitudes, hábitos, herramientas y operaciones como entidades separadas. Es cierto que ofrecí sugerencias para el uso en serie de los seis sombreros. Es cierto que en el primer capítulo de repaso sugería una secuencia en que podían utilizarse las herramientas de dirección de la atención (MFO, CTF, etc.). Pero estas propuestas eran sólo para usar las herramientas de otro modo.

No hay una fórmula mágica única que convierta instantáneamente a las personas en pensadores diestros. Muchos proponen complejas estructuras que tienen un buen aspecto sobre el papel pero resultan inútiles en la práctica. No se puede llevar siempre la complicada fórmula en la cabeza, y a menudo no viene bien usarla.

Todas las herramientas y hábitos expuestos pueden emplearse por separado. Si de todo el libro sólo aprendes a usar el BMI, esto hará por sí solo que mejore la calidad de tu pensamiento. El aprendizaje del método de los seis sombreros de pensar también mejoraría tu pensamiento. La simple adopción de «po» y el método de la provocación sería muy valiosa.

El pensador diestro tendrá en cuenta simultáneamente varios hábitos de pensamiento. El pensador, por ejemplo, puede tener un fuerte sentido de los valores (¿qué valores intervienen aquí?), una voluntad de comprobar el valor de verdad (¿cuál es el valor de verdad en este caso?) y una conciencia de la necesidad de trabajar en el nivel de la idea general (¿cuál es la idea general?). Otro pensador quizá sólo tenga en cuenta un hábito (¿bajo qué circunstancias es cierto esto?).

No decimos que todos los contenidos del libro vayan a aprenderse inmediatamente en la primera lectura. Tendrás que volver a ellos una y otra vez hasta haber llegado realmente a ser diestro en todos los procesos mencionados.

Pero mi intención es que, aunque el lector no aprenda más que unas pocas herramientas y unos pocos hábitos, eso constituya ya una mejora relevante de la destreza en el pensamiento. Por eso hemos expuesto por separado cada herramienta y cada hábito. Piensa en el carpintero aprendiendo a usar el martillo y la sierra pero todavía no el cepillo y el formón. Con la sierra el carpintero podrá cortar cosas, y con el martillo (y clavos) unirlas. Todavía no será un carpintero muy diestro, pero sí mucho mejor que antes.

Ahora llegamos a las estructuras y las situaciones. La estructura ofrece un plan que nos indicará qué hacer ahora y qué hacer después. En el seno de las estructuras usaremos las herramientas y hábitos ya aprendidos.

ESTRUCTURAS

Una taza es una estructura. Una escalera es una estructura. La terminal de un aeropuerto es una estructura. En todos estos casos la estructura nos permite hacer las cosas más fácilmente. Se puede beber sin taza. Se puede trepar sin escalera. Incluso se puede llegar a un avión caminando hasta la pista.

La taza, la escalera y la terminal del aeropuerto son estructuras que nos permiten ir paso a paso y lograr así lo que queremos. Llenas la taza, la levantas hasta la boca y bebes. Subes peldaño a peldaño por la escalera. La terminal de aeropuerto ordena las etapas de admisión, seguridad y acceso al avión adecuado.

Las estructuras de pensamiento que explicamos en este libro son estructuras organizativas diseñadas para ayudar a pensar. Las estructuras proponen una serie de etapas. Las vamos realizando una tras otra. Las etapas nos ayudan a dirigir la atención y a centrarnos en una cosa en cada momento.

En lugar de tener que planear nuestra propia estructura en cada ocasión, sólo tenemos que aprender una estructura y aplicarla.

Estas estructuras no tienen nada de mágico y su uso no es obligatorio. Las ofrecemos como algo que puede utilizarse si parece conveniente. Sirven para reducir la confusión en el pensamiento. También sirven para pensar de forma más disciplinada.

Hay estructuras de aplicación general, adecuadas para la mayor parte de las situaciones de pensamiento, y estructuras especiales diseñadas para una situación particular de pensamiento.

SITUACIONES

Hay muchas situaciones diferentes de pensamiento (explorar, organizar, planear, diseñar, etc.), y no pretendo tratarlas todas en este libro. He elegido tres tipos de situación de pensamiento porque estos tres tipos son muy importantes en la vida cotidiana. Estos tres tipos comprenden gran parte del pensamiento que tenemos que asimilar. Los tres tipos de situación de pensamiento que vamos a tratar son:

- discusión-desacuerdo
- problemas-tareas
- decisiones-opciones

En un libro posterior espero tratar otras situaciones.

Indicaré el tipo de pensamiento necesario en cada situación diferente de pensamiento y el uso de las herramientas, hábitos y estructuras de pensamiento idóneos para cada situación.

RESUMEN

Una estructura sirve para organizar las etapas del pensamiento. Hay estructuras de aplicación general y estructuras diseñadas para ayudar a pensar en situaciones particulares de pensamiento.

A/VERPOFIN/IR

ÉSTA es una estructura de pensamiento de aplicación general muy sencilla que consta de cinco etapas. Es una estructura o marco aplicable a la mayor parte de las situaciones de pensamiento.

Cada una de las cinco etapas de la estructura se representa mediante una sílaba. Además hay un marco visual (diagrama de la página siguiente) que ordena las etapas y proporciona un recordatorio visual. Examinemos ahora cada etapa de la estructura.

A

¿«A» dónde vamos?

¿Estamos yendo «A»...?

¿Cuál es el objetivo?

¿Cuál es la meta?

¿Qué queremos tener al final?

¿En qué nos centramos?

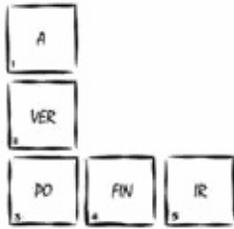
Definición del problema y otras definiciones posibles del problema. Uso de la herramienta MFO para definir los objetivos.

Uso del sombrero azul para definir adónde quieres llegar.

La sílaba «A» indica el objetivo del pensamiento. En esta fase hay que definir muy claramente lo que queremos hacer. No basta con tener sólo una idea vaga y general de la finalidad del pensamiento. Hay que definirla con precisión. No hay que tomar a la ligera esta primera etapa del proceso. Hay que terminar esta etapa teniendo un planteamiento claro.

«El objetivo de nuestro pensamiento es encontrar una mejor manera de

manipular la basura. Al final queremos tener una propuesta específica y un plan para llevar a cabo esta propuesta.»



«El objetivo de nuestro pensamiento es llegar a un acuerdo sobre tu contribución en las tareas domésticas. Queremos acabar poniéndonos de acuerdo sobre lo que vas a hacer para ayudar.»

«El objetivo de nuestro pensamiento es decidir a cuál de estas dos personas le vamos a ofrecer el puesto. Al final queremos tener una elección terminante de uno u otro.»

VER

«Ver» es percibir por los ojos; observar, reconocer o considerar; experimentar; conocer, etc.

¿Qué tenemos aquí?

¿Qué panorama se nos presenta?

¿De qué información disponemos?

¿Qué información nos falta?

Pensamiento de sombrero blanco.

Uso del CTF. ¿Qué factores hay que tener en cuenta?

Uso del OPA. ¿Qué personas están relacionadas con esto?

¿Cuál es el contexto del pensamiento? Puede ser amistoso, antagónico, legal, de emergencia, etc.

¿Qué actitudes intervienen?

¿Quién piensa?

¿En qué terreno nos encontramos?

La etapa de «VER» es la de mirar a nuestro alrededor. ¿De qué disponemos? ¿Cuáles son las piezas del puzle? Es la etapa de pensamiento exploratorio. Es pensamiento en paralelo. Investigamos para ver lo que descubrimos. No

intentamos hallar soluciones.

Al final de esta etapa tenemos que haber recogido toda la información que necesitamos, o especificado de qué información nos gustaría disponer. Hay que tener un buen mapa del panorama. Hay que tener una lista de los factores que hay que tener en cuenta. Hay que conocer el contexto del pensamiento. Hay que saber quién está relacionado con el asunto.

Piensa en un explorador que tenga que delinear el mapa de un nuevo país.

PO

Es la sílaba «PO», que inventé para señalar las provocaciones en el pensamiento lateral. Aquí el uso es parecido pero más amplio. «PO» incluye ahora las ideas posibles, además de las provocaciones.

¿Cuáles son las alternativas?

Uso de la herramienta APE para generar alternativas.

Anotar algunas alternativas generales y después elaborar el modo específico de llevarlas a cabo.

Sugerencias.

Propuestas.

Posibilidades.

Hipótesis.

Especulaciones.

Ideas constructivas.

Pensamiento de sombrero verde.

Lo incluido en «PO» dependerá parcialmente de la naturaleza de las necesidades de pensamiento. Si hay que actuar serán posibilidades de acción. Si hay que resolver un problema serán soluciones alternativas. Si hace falta una explicación serán hipótesis alternativas.

Esta etapa «PO» es la etapa del pensamiento de sombrero verde, lo que significa que es la etapa generativa. Proponemos ideas y sugerencias.

En esta fase no elegimos entre las alternativas planteadas. Nos limitamos a presentarlas en paralelo.

«En este momento contamos con cuatro posibles explicaciones de la catástrofe aeronáutica.»

«En este momento disponemos de estas tres soluciones posibles para el

problema del suministro futuro de agua.»

«En este momento tenemos cuatro propuestas alternativas sobre el lugar donde celebrar la fiesta.»

«En este momento hay dos cosas distintas que me gustaría para mi cumpleaños.»

Hay que plantear todas las posibilidades alternativas. En esta fase no hay que preseleccionar ninguna, pero puedes agruparlas según su grado de viabilidad.

FIN

Es la palabra «FIN» en una de sus acepciones. El término, el remate, la consumación del proceso de pensamiento.

¿Adónde hemos llegado?

¿Qué hemos conseguido?

¿Qué hacemos ahora?

Es la etapa de selección entre las alternativas posibles.

Comparamos y examinamos las alternativas.

Optamos por una acción (o explicación) determinada.

Hacemos un PIM para evaluar las prioridades.

Comparamos las alternativas con las prioridades y con los objetivos del pensamiento.

Evaluamos cada alternativa usando BMI, CyR y OPA.

¿Qué sucedería si aplicásemos esta alternativa (CyR)?

¿Cuáles son sus ventajas y valores (pensamiento de sombrero amarillo)?

¿Concuerda esto con lo que sabemos (pensamiento de sombrero negro)?

También intentamos modificar o mejorar las ideas después de que el pensamiento de sombrero negro ha señalado sus defectos.

Al comienzo de la etapa «FIN» tenemos varias alternativas.

Al terminar esta etapa contamos con una opción, una decisión o una conclusión particular.

Cuando no es posible llegar a una conclusión, decisión u opción única, hay que definir el resultado muy cuidadosamente. ¿Dónde nos hemos atascado? ¿Adónde hemos llegado? Puede definirse una nueva tarea de pensamiento y repetirse otra vez todo el proceso de pensamiento sobre esta nueva tarea.

Al final de la etapa «FIN» hay que tener siempre un resultado claramente

definido. «La conclusión es que tenemos que mantenernos firmes y no ceder ante sus demandas.»

«Por fin he decidido que quiero una cámara por mi cumpleaños.»

«Hemos decidido celebrar la fiesta en el pajar de Juan.»

«Hemos decidido ofrecerle el puesto al señor Martínez.»

«El resultado es que no podemos adoptar una decisión. Esto se debe a que no disponemos de los costes de los diferentes planes posibles. Ahora tenemos que obtener esos costes.»

«El resultado es que ninguno de los emplazamientos propuestos es adecuado. Ahora tenemos que intentar encontrar otros emplazamientos posibles.»

«El resultado sigue siendo un desacuerdo. Entendemos mejor los dos puntos de vista, pero llegamos a un acuerdo. El punto conflictivo es lo que se va a pagar por trabajar un fin de semana.»

Si alguien no está satisfecho con la conclusión o el resultado obtenido al terminar la etapa «FIN» puede ponerse un sombrero azul y decir que no está satisfecho y que habría que intentar definir de nuevo el resultado.

Cuando haya que elegir un curso de acción (como, por ejemplo, en el caso de un médico) quizá no pueda esperarse hasta disponer de más información. Habrá que aplicar la mejor decisión posible, dadas las circunstancias.

IR

Es el significado normal del verbo «IR», que implica acción.

Vamos.

Ponte en marcha.

¿Adónde vamos desde aquí?

Si al terminar la etapa «FIN» no se tiene una decisión, una opción o una conclusión, la etapa «IR» define los pasos activos que hay que dar. Esto podría requerir la recogida de más información. Realizar otra sesión de pensamiento. Establecer un plazo límite.

¿Cuál es el plan de acción?

¿Cómo llevamos esto a cabo?

¿Qué pasos prácticos damos?

¿Cómo lo ponemos en práctica?

¿Cómo supervisamos los progresos?

¿Cuál es la posición de repliegue?

El resultado de la etapa «IR» siempre es la acción. En esta etapa «IR» siempre tiene que haber un resultado claro. Imagínate que estás andando. Das otro paso. Tienes que darlo en alguna dirección particular. El resultado de la etapa «IR» es una acción encaminada a un fin. Sólo es aceptable «no hacer nada» si en realidad es una acción positiva. Por ejemplo, no bajar los precios cuando la competencia sí lo está haciendo. O no pagar un rescate. No es aceptable «no hacer nada» por indecisión.

«Éste es el plan de acción.»

«El resultado será un informe. Lo escribirá Pedro. Estará terminado para el 12 de octubre.»

«Dedicaremos los tres próximos meses a obtener los presupuestos de tres contratistas. Isabel formará su propio equipo para seleccionar a los contratistas y pedirles los presupuestos. Nos reuniremos de nuevo el 3 de mayo para discutir el asunto.»

«La decisión es que el viaje queda cancelado. Por favor, comunícaselo a los demás por teléfono esta tarde.»

«Hemos acordado que tenías que estar en casa a las once. Vamos a ponerlo por escrito para que no haya más discusiones.»

«Hemos decidido asignar seiscientos millones de pesetas para la promoción de la nueva cortadora de césped. Juan va a formar una comisión y establecer un plan de acción. Tiene que haberlo hecho para mediados de junio.»

«El primer paso es realizar un sondeo de opinión. Lo siguiente que hagamos dependerá del resultado de ese sondeo.»

Si en este momento a alguien no le parece que se haya conseguido un verdadero resultado práctico, puede ponerse el sombrero azul y preguntar: «¿Cuál es la acción resultante?». La etapa de «IR» debe tener un resultado práctico.

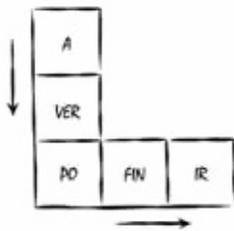
ESTRUCTURA VISUAL

El diagrama de la página siguiente representa la estructura visual del A/VERPOFIN/IR. He elegido la forma de «L» porque su parte vertical significa lo que tenemos ante nosotros (objetivo, información, posibilidades) y la parte horizontal indica cómo avanzamos (de las posibilidades a la decisión final y después a la acción).

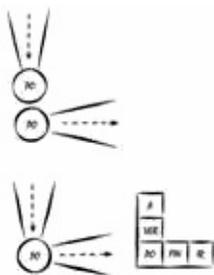
El diagrama que viene a continuación del anterior también muestra la separación de lo disponible al comienzo y el resultado práctico: un embudo de entrada lleva a la etapa «PO», la de las posibilidades. De la etapa «PO» sale otro embudo hacia el mundo.

Las dos barras de A/VERPOFIN/IR sirven para facilitar su pronunciación y para indicar que el pensamiento tiene un objetivo y una conclusión práctica (A e IR). Entre el objetivo y el resultado está el pensamiento (VER). Entre el objetivo y el resultado está el pensamiento.

INTERACCIÓN



Las etapas de esta sencilla estructura de cinco pasos se representan por separado, y así hay que mantenerlas para que no pierdan su valor organizativo. Pero en la práctica puede darse una interacción entre las etapas. Por ejemplo: hay interacción entre «VER» y «A» porque al recoger información hay que tener en cuenta los objetivos del pensamiento. Éstos sirven para decidir sobre la utilidad de la información. Igualmente, la producción de alternativas en «PO» se basa en lo que hemos conseguido en «VER». La elección que se realiza en la etapa «FIN» puede tener que apoyarse en los objetivos «A» y en «VER». (para recordar, por ejemplo, quién va a resultar afectado).



RESUMEN

Se propone una estructura de pensamiento de aplicación general de cinco

etapas. Los nombres de las etapas (A/VERPOFIN/IR) y el diagrama visual en «L» sirven para recordar la estructura. Ésta ofrece una serie de etapas que pueden utilizarse para pensar sobre la mayor parte de las cosas.

EJERCICIOS DE A/VERPOFIN/IR

1. Algunos extraterrestres pueden adoptar el aspecto de los seres humanos y actuar exactamente como ellos cuando quieren. Dos extraterrestres han aterrizado en un ovni y se disponen a ir de compras a un gran mercado. Como son pensadores expertos están empleando la estructura A/VERPOFIN/IR. Escribe lo que crees que pensarían los extraterrestres en cada una de las cinco etapas.

2. Se dice que los jóvenes consumen drogas porque sus amigos lo hacen, porque es elegante y está de moda o porque están aburridos y quieren divertirse. Los vendedores de droga pueden ser muy persuasivos cuando necesitan dinero. Parece de buen tono consumir drogas y no parece que les haya pasado nada malo a los que lo han hecho. ¿Cómo convencerías a los jóvenes de que no consumiesen drogas? Escribe las etapas de tu pensamiento según la estructura A/VERPOFIN/IR.

3. Un joven de dieciocho años tiene la posibilidad de ir a trabajar a Japón durante un año con un amigo de la familia que acaba de ser destinado a Tokyo. Ese joven tiene que decidir si va o no va. Escribe tus pensamientos sobre el tema utilizando el esquema A/VERPOFIN/IR. Intenta llegar a una conclusión clara.

4. La mayor parte del tráfico de entrada en una ciudad tiene que pasar por un puente que cruza el río. Un barco ha dañado el puente, y hay que cerrarlo para realizar unas importantes reparaciones. La persona a cargo de la operación emplea la estructura A/VERPOFIN/IR, pero el fallo de un ordenador mezcla las etapas. Sitúa cada una de las siguientes ideas en la etapa correspondiente (A, VER, etc.):

- Encontrar itinerarios alternativos para el tráfico.
- El tráfico máximo es de 1.500 vehículos por hora.
- Construir cerca un nuevo puente fijo.
- Anunciarlo con antelación en los periódicos y la televisión.
- Formar un equipo de construcción.
- Tener en cuenta las necesidades comerciales de la ciudad.

- Tener en cuenta a los votantes del centro y la periferia.
- Instalar señales de desviación.
- Tener en cuenta los costes.
- Cerrar parcialmente el puente para que la gente vaya encontrando otros itinerarios.

Discusiones y desacuerdos

ÉSTA es una situación de pensamiento muy frecuente. O, mejor dicho, es una situación muy frecuente que requiere más pensamiento del que le solemos dedicar. Las personas tienen distintos puntos de vista u opiniones. Las personas quieren hacer cosas distintas. Uno cree que otro debería hacer algo y el otro no está de acuerdo.

El abanico va desde las discusiones intelectuales tranquilas hasta los desacuerdos y disputas ferozmente emocionales.

EMOCIONES Y SENTIMIENTOS

Las emociones pueden estar presentes desde el principio. De hecho, el desacuerdo puede surgir debido a esas emociones. En esos casos el tema del desacuerdo no es lo importante, ya que la discrepancia sólo es una manera de expresar las emociones subyacentes. Es importante ser consciente de esta posibilidad porque en esos casos la resolución intelectual del problema puede no ser muy útil.

Las emociones de la ira, el miedo y el resentimiento pueden estar presentes desde el comienzo. En la práctica, el «resentimiento» es una emoción o sentimiento muy frecuente. Es una mezcla de aversión, envidia, sensación de injusticia, necesidad de llamar la atención y otros ingredientes parecidos.

En estas páginas no pretendo proponer soluciones para los desacuerdos que sean una manifestación directa de una insatisfacción emocional subyacente existente desde hace mucho tiempo. Algunos enfoques de pensamiento pueden ser útiles en esos casos, pero es probable que el consejo psicológico sea más útil.

Además están las emociones que surgen a lo largo de la discusión, o discrepancia: ira, miedo, insultos, gritos y fanfarronadas.

Uso del sombrero rojo

Se puede usar el sombrero rojo de dos maneras: para explorar o para etiquetar. Al comienzo de un desacuerdo o en cualquier etapa del mismo una de las partes puede proponer:

«Pongámonos el sombrero rojo a ver qué encontramos».

Ambas partes exploran sus sentimientos y los exponen. No puedes estar seguro de que la otra persona esté siendo sincera. Puedes expresar dudas e incluso decir cuál crees que debería haber sido el pensamiento de sombrero rojo de la otra persona.

El sombrero rojo es un modo de explorar los sentimientos y de sacarlos a la luz.

El sombrero rojo es, cuando se usa para etiquetar, un modo de reorientar el pensamiento. Si la otra parte está siendo demasiado emotiva e insultante puedes decir simplemente:

«Eso es un buen pensamiento de sombrero rojo».

Esto no quiere decir que el pensamiento de sombrero rojo no sea útil, sino que no se basa en la razón y, por ello, no puede discutirse sobre él.

También se puede usar el pensamiento etiquetador de sombrero rojo para expresar tus sentimientos:

«Me pongo el sombrero rojo. Esa propuesta me irrita».

Así puedes mostrar tu reacción emocional ante una propuesta.

No tienes que explicar tus sentimientos.

Palabras

Hay muchas palabras insultantes: «estúpido», «ignorante», «vago», «egoísta», etc. En su mayor parte son adjetivos.

En realidad estas palabras son de sombrero rojo: expresan sentimientos y carecen de fuerza lógica. Intentamos percibir esto y excluir esas palabras de la discusión.

«Otra vez estás usando palabras de sombrero rojo.»

Hay que recordar que muchos adjetivos sólo expresan sentimientos, y a menudo los adjetivos que se elijan revelarán esos sentimientos. Por ejemplo: si

dices que algo es «hediondo» significa que no te gusta como huele; pero si dijeras que es «aromático» significaría que sí te gusta. Podemos encontrar esto incluso en el escrito más inteligente y aparentemente objetivo. Un ejercicio interesante consiste en leer un periódico y subrayar los adjetivos utilizados. En su mayor parte son adjetivos de tipo emocional que se usan para construir argumentos. Esta clase de argumentos no son válidos. Es como si dijéramos:

«Mi argumento es correcto porque eso es lo que yo siento».

Si alguien dice:

«¿Por qué llevas ese ridículo vestido amarillo?».

Lo que está diciendo en realidad es:

«No me gusta que lleves vestidos que a mí no me gustan».

Las palabras «correcto» y «equivocado» aparecen demasiado a menudo en las discusiones. No aportan nada valioso y producen muchos problemas. Son demasiado absolutas. Solemos pensar que si conseguimos demostrar que la otra parte está «equivocada» en algún asunto menor, la otra parte es estúpida y se equivoca siempre. Evidentemente, la otra parte puede equivocarse el 95 % de las veces y estar en lo cierto el 5 % restante.

Hay muchas palabras que parecen llenas de contenido y que, sin embargo, pueden aplicarse a cualquiera en cualquier situación: «descuidado», «egoísta», «condescendiente». No hay defensa contra estas palabras porque sólo significan:

«Quiero pensar que eres egoísta, y no puedes impedírmelo».

Debes tener el hábito de pensamiento de observar las palabras que usas en las discusiones. La pregunta que hay que hacerse habitualmente es:

¿Es ésta una palabra de sombrero rojo? ¿Hace algo más que expresar sentimientos? Es útil darse cuenta de la presencia de esas palabras e intentar evitarlas.

PERCEPCIONES

La percepción, y no la lógica, es la base de la mayor parte de los desacuerdos y discusiones. Cada una de las partes es perfectamente lógica en relación con sus propias percepciones.

Una madre quiere que su hija vuelva a casa temprano porque la percepción de la madre es de demasiada bebida, malas compañías, drogas, sexo y violencia callejera. La hija no quiere volver pronto a casa porque su percepción es de buenos amigos que se comportan correctamente, fiestas normales y ausencia de

drogas, además de sentirse estúpida por tener que irse a casa antes que los demás. Desde sus propias percepciones ambas tienen razón.

Una importante fuente de diferencias de percepción está relacionada con el futuro. Podemos conocer el presente, pero las extrapolaciones hacia el futuro dependen de nuestra experiencia personal. Un padre quiere que su hijo trabaje duro para aprobar los exámenes. El padre sabe que si el hijo no aprueba le resultará difícil conseguir un buen trabajo. Pero el hijo da por sentado que va a tener el mismo nivel de vida que su familia y sus amigos. Como ninguno de sus amigos parece trabajar duro, el trabajo duro no puede ser tan importante.

La mayor parte de los malentendidos proceden de percepciones diferentes. Tropiczas con alguien y se le cae la bebida. Él cree que estás siendo agresivo. Tú sabes que sólo ha sido un descuido.

Coges algo prestado con intención de devolverlo. La otra persona cree que lo has robado.

Hay que explorar y definir las percepciones.

Los tres pasos básicos para solucionar disputas también pueden aplicarse a las percepciones:

1. Éstas son mis percepciones. Así es como veo la situación.
2. Así es como creo que tú ves la situación.
3. ¿Cómo ves la situación?

El orden de los pasos dos y tres puede invertirse. Por ejemplo, las dos partes pueden exponer consecutivamente sus percepciones. O pueden apuntar sus percepciones simultáneamente y después leerlas en voz alta. Cuando la otra parte parece poco dispuesta a definir su percepción, tú lo haces por ella:

«Así es como creo que ves la situación. Si me equivoco dime en qué me equivoco».

Una vez «puestos juntos» los dos conjuntos de percepciones, se puede investigar la diferencia. Quizá ambas partes tengan razón pero se estén fijando en cosas distintas. Quizá la percepción de una de las partes se base en una mejor información. Esta comparación y exploración de las percepciones puede a menudo ser suficiente para resolver el desacuerdo o, al menos, para convertirlo en una base constructiva desde la cual ambas partes pueden trabajar y seguir avanzando juntas.

«¿Por qué percibo así las cosas?»

«¿Por qué percibes así las cosas?»

VALORES

Después de las diferencias de percepción, las diferencias en los valores son la segunda causa principal de disputas. La percepción debe ser lo primero porque hay que percibir los valores que van a intervenir.

Un gobierno permite que suban los precios de los alimentos. La gente protesta porque ahora van a tener que gastar más y quizá no tengan suficiente dinero. En la percepción a largo plazo del gobierno, la subida de precios incitaría a los granjeros a producir más, por lo que al final habría más alimentos en los comercios.

En ocasiones, sencillamente, las partes tienen valores diferentes. Para los jóvenes el valor de la presión del grupo es sumamente importante. Quieres encajar. Quieres ser uno de la pandilla. No quieres parecer raro. A los padres les resulta muy difícil entender la importancia de este valor. Los padres piensan en términos de otros valores: salud, peligro, capacidad de ganarse la vida, seguridad a largo plazo, la opinión de los vecinos.

En ocasiones las partes tienen el mismo valor, pero la acción propuesta las afecta de distinta manera. Unos grandes almacenes suben los precios para conseguir más beneficios. Los clientes tienen que pagar más y les molesta disponer de menos dinero para gastar en otras cosas. En este caso el valor de «tener más dinero» es el mismo para ambos.

La percepción del riesgo depende obviamente de la percepción. Una chica quiere viajar por la India con unos amigos. Sus padres perciben el riesgo de las enfermedades, los robos, la violencia, etc. La chica, algunos de cuyos amigos acaban de estar en la India sin tener ningún problema, percibe el riesgo de otra forma distinta. Depende de la percepción.

Pero aunque los padres y la hija percibieran el riesgo exactamente del mismo modo, la distinta disposición a aceptar el riesgo depende de las diferencias en los valores. La hija quiere estar con sus amigos. A la hija le interesan las religiones comparadas. La hija quiere correr aventuras. La hija quiere tener tiempo para pensar antes de empezar a trabajar. Los padres no entienden ninguno de esos valores. Sólo ven los peligros que le esperan a su hija y los posibles gastos y dificultades si tuvieran que rescatarla.

El enfoque básico de tres pasos también se aplica a los valores:

1. Éstos son mis valores (respecto a esta situación).
2. Así es como veo tus valores.
3. ¿Cuáles son tus valores?

Como en la percepción, los pasos 2 y 3 se pueden intercambiar. También como en la percepción, puedes expresar los valores de la otra parte si ésta no está dispuesta a cooperar.

Cuando se han «puesto juntos» los valores, se los puede comparar. Es más difícil de hacer que con las percepciones. Cuando se ve la posibilidad de percibir las cosas de otro modo, se acepta esa posibilidad. Cuando se ven otros valores distintos queda la dificultad de decidir qué valores son los más importantes. ¿Qué valores van a decidir el resultado?

Cada pensador tiene que hacer un esfuerzo deliberado para mostrar cómo pueden tenerse en cuenta los valores de la otra parte. La chica que quiere ir a la India puede decirles a sus padres que tendrá en cuenta sus temores contratando una buena póliza de seguros, poniéndose en contacto con ellos frecuentemente, llevando en el bolsillo un billete de ida y vuelta, no viajando nunca sola, etc.

Dos amigos alquilan un apartamento. Uno valora el orden. El otro valora la libertad de dejar las cosas en cualquier parte. ¿Qué valor debe prevalecer? Se puede llegar a un acuerdo en el que la persona más ordenada haga toda la limpieza pero pague menos alquiler. O un acuerdo según el cual hubiera que mantener limpias y ordenadas algunas partes del apartamento, pero no todas.

Un principio general es que todos tienen derecho a buscar el cumplimiento de sus valores (dentro de unos límites), pero no a imponer esos valores a los demás. El que quiera oír música a todo volumen hará bien comprándose unos auriculares o insonorizando su habitación.

Para intentar ver cómo pueden hacerse compatibles valores contradictorios hay que poner en juego el esfuerzo creativo y la capacidad de diseño. Cuando es imposible satisfacer a ambos conjuntos de valores se puede realizar un intercambio de valores.

«Te cambio este valor por ése.»

«Puedes invitar a comer a tus amigos cuando quieras si después tú lo recoges todo.»

«Te dejo el coche si me lo devuelves con el depósito lleno.» El regateo, la negociación, la compensación y la extorsión son aspectos de este intercambio de

valores. Existe el grave peligro de que al solucionar un desacuerdo queramos siempre ser compensados por no haber conseguido lo que queríamos. Ésta es una mala costumbre que dificulta la solución constructiva de los desacuerdos. Puedes plantear discusiones falsas o negarte a entrar en razón para obtener algún beneficio. Lo padres quizá insistan en que la hija no puede ir a la India hasta no haber aprobado determinado examen.

Tenemos que estar en guardia ante la introducción de valores no relacionados con el asunto:

¿Está este valor relacionado con esta discusión?

Un padre que tenga que acostarse muy tarde para ir a buscar a su hijo a una fiesta puede pedir alguna compensación por su pérdida de sueño. Un padre que no tenga que ir a recoger a su hijo no debe pedir compensaciones sólo porque no le guste la idea de que su hijo vuelva tarde a casa.

LÓGICA

En conjunto la lógica desempeña un papel relativamente pequeño en el origen de las disputas y en su solución (en comparación con la percepción y los valores). Mientras la percepción puede cambiar los valores y las emociones casi instantáneamente, la argumentación lógica suele ser incapaz de lograrlo.

La lógica tiene un papel que desempeñar en los intentos constructivos de satisfacer valores en conflicto y en la negociación de valores.

En las discusiones normales la lógica es más importante que en las disputas y desavenencias.

Aquí pueden utilizarse tres preguntas habituales que hemos encontrado ya en este libro:

1. ¿Cuál es el valor de verdad de esto?
2. ¿Se sigue esto de aquello?
3. ¿En qué circunstancias es cierto esto?

La diferencia entre el valor de verdad pretendido y el valor de verdad real es importante. Descubrimos que algo que se consideraba absolutamente cierto se basa en algo que ha oído un amigo. Se puede dudar de la supuesta veracidad de una información:

«Acepto lo que dices si esa información es cierta». Cuando se dice que una

afirmación se sigue de otra el oyente siempre está en guardia para ver si la conclusión «debe» seguirse.

«Tu argumento es que si no hubiera nadie más en la casa mi amigo tendría que ser el que hubiera cogido el libro. Dices que no puede haber sido un ladrón porque ningún ladrón se habría llevado sólo un libro. Cabe otra posibilidad: que el libro no estuviera donde tú dices que estaba. Que hayas dejado el libro en algún otro sitio y hayas olvidado dónde.»

La capacidad de pensar una posibilidad alternativa suele ser la mejor manera de demostrar que algo puede seguirse, pero no necesariamente.

El examen de las circunstancias también es muy importante en la argumentación lógica porque —como en el caso de las percepciones— ambos lados pueden tener razón en diferentes circunstancias.

«Tienes razón. Todos aceptamos que tu perro casi siempre es obediente y se porta bien. Pero a veces parece volverse loco y se convierte en peligroso. Quizá eso sólo pase una o dos horas al año, quizá cuando hace mucho calor, pero no podemos correr ese riesgo habiendo niños.»

«No se trata de que el hombre sea bueno o malo. La historia demuestra que en algunas circunstancias el hombre puede comportarse muy mal. En otras circunstancias el hombre puede comportarse muy bien. Ambos puntos de vista son correctos.»

«La disciplina es muy importante hasta cierto punto. Más allá de ese punto la disciplina puede ahogar la creatividad y el progreso.»

Si las discusiones se realizan con la finalidad de investigar, suele ser posible ver por qué dos personas sostienen opiniones divergentes. Cuando las discusiones se basan en una confrontación (como suele suceder) cada parte se aleja cada vez más de la otra y es difícil llegar a ninguna conclusión. De nuevo podemos aplicar el proceso de tres pasos:

1. Ésta es la lógica de mi argumento.
2. Creo que ésta es la lógica de tu argumento.
3. Dime otra vez cuál es la lógica de tu argumento.

En el caso de las percepciones y los valores quizá no sepamos lo que piensa la otra parte. Pero con la lógica sí deberíamos saberlo porque es lo que hemos estado oyendo. Aunque siempre podemos pedir una simplificación o resumen del argumento.

Las opiniones opuestas se ponen, como antes, «una junto a la otra» y se las puede comparar. ¿Cuál es la base de la discrepancia? ¿En qué estamos de acuerdo? ¿Se pueden reconciliar los dos puntos de vista?

Con mucha frecuencia los argumentos se basan en especulaciones sobre el futuro.

«Nadie va a comprar los zapatos si subimos su precio.»

«Todos van a tener que subir los precios pronto. Si subimos nuestros precios ahora no tendremos que volver a hacerlo cuando todos los demás lo hagan. De este modo perderemos algo ahora, pero ganaremos más después.»

Podemos explicar las bases de nuestras especulaciones, pero en ocasiones tenemos que aceptar que las dos opiniones opuestas son razonables. Después elegimos una de ellas a partir de una nueva base (por ejemplo, la posibilidad de comprobar una de las ideas).

ESTRUCTURA ESPECÍFICA

La estructura específica para las situaciones de discusión-desacuerdo es muy directa.

En primer lugar hay que fijarse por orden en cuatro niveles:

1. Sentimientos.
2. Percepciones.
3. Valores.
4. Argumentación lógica.

En cada uno de estos cuatro niveles hay que hacer cuatro cosas:

1. Declaración y descripción de cada parte.
2. Comparación: diferencias, semejanzas.
3. Diseño
4. Negociación: intercambio y regateo.

Declaración

Las tres preguntas básicas:

1. Éstas son mis percepciones (sentimientos, valores o lógica).
2. Éstas me parece que son tus percepciones (sentimientos).
3. ¿Cuáles son tus percepciones (sentimientos, valores, lógica)?

En la práctica estas preguntas son más importantes cuando se aplican a las percepciones y los valores. Los sentimientos y la argumentación lógica de cada parte suelen ser visibles para la otra parte. Lo que es menos obvio son las percepciones y los valores subyacentes a los sentimientos y la lógica.

Comparación

Las opiniones de las dos partes se «ponen una junto a la otra». No se intenta discutir o cuestionar la validez de las percepciones o los valores. Entonces pueden compararse los puntos de vista.

1. ¿Cuáles son las semejanzas?
2. ¿Cuáles son las diferencias?

Se intenta ver cómo surgen las diferencias. ¿Es una cuestión de información o de mirar a otra parte del paisaje?

Diseño

En este momento se intenta diseñar un resultado satisfactorio para las dos partes:

1. ¿Pueden reconciliarse los dos puntos de vista distintos?
2. ¿Hay algún diseño nuevo que satisfaga a ambas partes?

Cada parte intenta mostrar cómo pueden tenerse en cuenta los valores de la otra parte.

Negociación

Se aplica principalmente a los valores. Se puede renunciar a algunos valores para conservar otros.

1. ¿Qué valores son los más importantes para mí?
2. ¿A qué valores puedo renunciar?
3. ¿Qué nuevos valores podemos introducir?

En este momento es cuando pueden plantearse compensaciones.

DISPUTAS DE PODER

En este capítulo he supuesto siempre que ambas partes en desacuerdo están interesadas en solventar ese desacuerdo. En la vida real esto no siempre es así.

En las disputas de poder uno de los bandos cree que puede vencer y no quiere llegar a un compromiso o solucionar la disputa. Lo mejor que puede hacer la otra parte es mostrar que no es posible vencer y que, aunque fuera posible, sería muy costoso y el resultado no merecería la pena.

En otros momentos hay personas interesadas en mantener la disputa en marcha, quizás porque les proporciona una sensación de importancia. Si puedes encontrar los valores por los que se quiere seguir con la disputa, intenta mostrar cómo pueden estimarse estos valores de otras maneras y cómo el mantener la disputa podría lesionar esos valores.

Es una lástima que en las disputas de poder cada parte intente infligir la máxima cantidad de sufrimiento a la otra parte.

RESUMEN

En la estructura que puede utilizarse en las situaciones de discusión-desacuerdo hay que tener en cuenta cuatro niveles: sentimientos, percepciones, valores y lógica. En cada nivel se intenta «desplegar una junto a la otra» las opiniones de ambas partes. Después se comparan las opiniones y se trata de resolver las diferencias. El siguiente paso es intentar diseñar un resultado satisfactorio para los valores de ambos lados. Si todo lo demás falla se produce una «negociación» de valores en la que éstos se intercambian valores hasta que ambas partes estén satisfechas.

EJERCICIOS DE DISCUSIONES Y DESACUERDOS

1. Dos amigos han acordado ir juntos a una fiesta. Pero esa noche uno de ellos decide quedarse en casa viendo unos vídeos nuevos. El otro amigo se enfada y discuten. Describe cuáles pueden ser los valores de cada uno de los amigos.

2. Una mujer quiere iniciar por su cuenta un negocio de venta de ordenadores. Su marido no se muestra de acuerdo porque piensa que ella no debería dejar el puesto bien remunerado que tiene en IBM. Describe las posibles percepciones de las dos partes.

3. Hay planes para construir un gran hotel turístico justo al lado de una pequeña aldea de pescadores. Los habitantes de la aldea se oponen porque sería perjudicial para la aldea y su estilo de vida. El constructor dice que el hotel va a proporcionar más y mejores puestos de trabajo en la zona. ¿Pueden reconciliarse los diferentes valores en juego?

4. En un viaje a Egipto una persona opina que no hay que dar nunca dinero a los mendigos porque esto les anima a seguir pidiendo y porque libra al gobierno de la obligación de ayudarles. Otra persona opina que si se tiene la suerte de tener dinero hay que compartir un poco con los que son menos afortunados. ¿Cuál es la base perceptiva de este desacuerdo? ¿Pueden reconciliarse las distintas percepciones?

5. «Es mejor recurrir a un abogado profesional si no se quiere perder el pleito.»

«Si llega a manos de un abogado, el pleito crecerá y no se podrá lograr una solución negociada, porque los abogados tienen que ganarse la vida.»

¿Pueden reconciliarse estos dos argumentos lógicos?

6. Un gato callejero llega a una casa en la que vive un gato bien alimentado. Escribe un diálogo en el que el gato callejero emplea el «intercambio de valores» para convencer al gato casero de que le deje quedarse.

7. Coges prestado el coche de la familia y te ves implicado en un accidente. Describe los valores, las percepciones y la lógica de las dos partes cuando llegas a casa.

Problemas y tareas

TIENES que llegar al aeropuerto urgentemente pero el coche no arranca.

Conoces a alguien que te gusta y con quien te gustaría mantenerte en contacto, pero no sabes cómo.

El vertedero municipal de basura huele cada vez peor.

Estás viajando por el extranjero y tienes sed, pero no sabes si el agua es potable.

En la tienda que diriges están robando demasiado.

No puedes encontrar el personal que necesitas.

La competencia saca un producto mejor y tus ventas se hunden.

La infección se está agravando, pero la paciente es alérgica al antibiótico que necesita.

Tu amigo está muy contrariado porque ha malinterpretado algo que le has dicho.

Hay problemas por todas partes, algunos importantes, otros no. Un problema es algo que interrumpe, obstaculiza o bloquea la marcha de nuestra acción. En ocasiones podemos retroceder o abandonar, pero lo más frecuente es que tengamos que intentar solucionar el problema.

En general no tenemos que ir buscando problemas. Los problemas se presentan solos. Puedes intentar ignorar un problema (como el mal olor del vertedero de basuras o las habladurías de un vecino), pero casi siempre hay que intentar solucionar los problemas.

«Quiero hacer esto, pero no puedo porque hay este problema.»

TAREAS

El mundo que nos rodea nos surte de problemas. No tienes que ir buscándolos. La motivación para resolver problemas es alta porque tenemos que intentar solucionarlos.

Las tareas son problemas que nos ponemos nosotros mismos.

Tenemos que solucionar problemas.

Queremos «solucionar» (realizar) tareas.

En una tarea nos planteamos un problema a nosotros mismos. Decidimos que queremos hacer algo y después tenemos que ver cómo podemos hacerlo. Un inventor se plantea la tarea de diseñar un neumático que no pueda pincharse. Un jardinero se plantea la tarea de cultivar una variedad extraña de jacinto. Un investigador se plantea la tarea de encontrar una vacuna para un virus peligroso.

Una niña se plantea la tarea de encontrarles casa a cuatro gatitos.

Una política se plantea la tarea de ser elegida.

Un chico se plantea la tarea de dar una fiesta memorable.

Un detective se plantea la tarea de encontrar al asesino.

Una historiadora se plantea la tarea de aprender ruso para poder leer los documentos en el idioma original.

En algunos de estos ejemplos (el investigador, los gatitos, el detective, la historiadora) el problema y la tarea se solapan, porque las tareas parecen pertenecer a las actividades normales de la persona. La pregunta es: ¿tienes que hacer esto o quieres hacer esto?

Nos ponemos a resolver problemas y tareas exactamente del mismo modo. Por ello, no es importante distinguir entre ambos desde el punto de vista de la solución. Lo importante es que debemos estar dispuestos en ocasiones a proponernos tareas a nosotros mismos.

Las personas ambiciosas siempre se están proponiendo tareas. Después se ponen en movimiento para llevarlas a cabo. Las personas perezosas no se plantean tareas sino que sencillamente se dejan llevar día a día solucionando los problemas que vayan surgiendo.

Incluso la gente que se propone tareas suele hacerlo demasiado tímidamente. Es útil plantearse una y otra vez tareas que al principio parezcan imposibles. Después te pones a trabajar en la tarea y gradualmente descubres que se está volviendo posible.

CONJETURAR Y CALCULAR

¿Cómo vamos desde aquí adonde queremos llegar?

Conocemos el punto de partida, conocemos el destino e ignoramos el recorrido.

El primer paso es conjeturar o calcular en qué dirección hay que viajar. Esta conjetura puede ser muy general.

«Me parece que deberíamos ir hacia el norte.»

Eso ya es un comienzo. Después buscamos algunas carreteras que vayan hacia el norte. Quizá encontremos algunas. Investigamos los recorridos posibles. Cuando tenemos algunas alternativas claras elegimos entre ellas.

Los buenos matemáticos siempre pueden calcular la respuesta en términos generales antes de proceder a los cálculos detallados. Este cálculo general proporciona una pauta y previene los errores.

En los problemas y tareas usamos una idea (conjetura o cálculo) general que nos dé una primera orientación. Cuando tenemos la idea general o varias ideas generales podemos ver cómo llevarla o llevarlas a cabo en detalle. Esto puede resultar fácil o difícil. Como dije en el capítulo sobre ideas generales y específicas, la idea general es un modo de generar alternativas.

EL MÉTODO PROBENLACE (PROBLINK™)

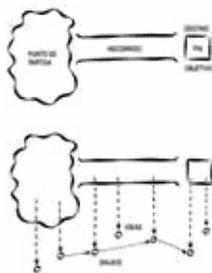
Éste es un método de resolución de problemas (y tareas) que utiliza una estructura visual.

Hay un punto de partida.

Hay un recorrido.

Hay un destino.

El diagrama de la página siguiente representa el punto de partida general, el recorrido general y el destino general.



El destino es el objetivo de nuestro pensamiento (MFO), el lugar al que queremos llegar. El primer paso consiste en «dejar caer» ideas desde la caja de destino. Pueden ser o situaciones que den una solución para el problema o subobjetivos que, una vez alcanzados, nos permitan avanzar hacia una solución.

Consideremos, por ejemplo, el problema del vecino que aparca su coche enfrente de nuestro garaje. El automóvil obstructor podría pertenecer también a unos invitados de los vecinos.

Entre las ideas que «dejamos caer» desde la caja de los objetivos pueden estar:

- Los coches que molestan se aparcan en otro lugar.
- Los coches que molestan pueden moverse.
- No hay coches aparcados enfrente del garaje.
- El vecino sabe que no hay que aparcar ahí.

Cualquiera de estas situaciones sería útil para resolver el problema.

El siguiente paso consiste en retroceder hasta la parte del «recorrido» del segundo diagrama y «dejar caer» ideas generales desde ella. Estas ideas pueden ser desde muy amplias hasta casi específicas. Son maneras de llegar al destino. Entre las ideas generales para solucionar el problema del aparcamiento de coches pueden estar:

- Impedir aparcar allí.
- Advertir al vecino.
- Poner un letrero.
- Hablar con el vecino.
- Quejarse al vecino.

Esta lista no es exhaustiva. La lista puede incluir también ideas que se solapen (poner un letrero, advertir al vecino), pero esto no importa. Limítate a apuntar las ideas. Después podrás ordenarlas.

El último paso consiste en volver al punto de partida. Aquí hacemos exactamente lo mismo. «Dejamos caer» rasgos o elementos. No hace falta que sea un análisis completo de la situación, aunque puede serlo. En el problema de los coches aparcados podríamos «dejar caer» los siguientes aspectos:

- Los vecinos.
- Los invitados de los vecinos.
- Quizá lo sepan pero se olviden.
- Quizá piensen que no importa.
- Quizá piensen que los propietarios del garaje estén fuera.
- Quizá lo sepan pero no les preocupe.

Lo que hemos hecho es elegir —o más bien «dejar caer»— aspectos, rasgos o elementos del punto de partida. Al comienzo no es necesario ser exhaustivo. Más tarde podemos retroceder y hacerlo. La finalidad del diagrama es suscitar ideas.

«Enlace»

Al terminar la primera etapa tenemos un diagrama que parece una pequeña tormenta de lluvia. Nuestra siguiente tarea es encontrar un camino que vaya desde el punto de partida hasta el final enlazando algunas de estas ideas. Podemos comenzar en cualquier punto y movernos en cualquier dirección (hacia otras ideas).

Podemos empezar en la idea de destino «los coches que molestan pueden moverse». Podemos conectarla con la idea de «recorrido» que se refiere a un «letrero». Esto sugiere que podríamos poner un gran letrero pidiendo que los coches que se dejen aparcados en ese lugar tengan la llave de encendido puesta para poder moverlo si hay que usar el garaje. Parece una petición razonable; pero a la mayor parte de las personas no les gustaría dejar la llave en el coche por el riesgo de que se lo robasen, así que preferirían aparcar el coche en otro lugar. La idea del coche «movible» puede vincularse con la idea de «advertir». Un letrero puede advertir que los automóviles aparcados allí serán retirados por la grúa.

La idea de destino «aparcar en otro lugar» también podría conectarse con «letrero». Un letrero colocado en la puerta del garaje podría informar sobre otras posibilidades cercanas de aparcamiento (un paso constructivo).

Después se puede intentar establecer algunos enlaces desde las ideas procedentes del «recorrido». El hacer «imposible» el aparcamiento estaría conectado con la idea de partida de que los vecinos conocieran el problema pero «no les preocupase». También estaría relacionado con la idea de destino de «no

hay coches aparcados allí». En este momento estamos estableciendo enlaces generales que todavía no nos permiten ver cómo puede concretarse la idea general de «imposible».

Podemos coger la idea de recorrido «hablar» y vincularla con «vecinos». Podríamos limitarnos a hablar una vez con los vecinos o hablar con ellos una y otra vez hasta convertirnos en una verdadera pesadilla para ellos.

También podemos intentar hacer enlaces desde las ideas del «punto de partida». Podemos, por ejemplo, escoger «olvidarlo» y ver con qué podría relacionarse. Podría relacionarse con «letrero» o con «imposible». La idea de «invitados» también estaría relacionada con «letrero» o «advertir».

Recorrido

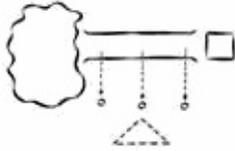
Una vez establecidos algunos enlaces vemos si podemos extenderlos para tener un recorrido completo desde el punto de partida hasta el final pasando por las ideas. El enlace podría ser, por ejemplo: invitados-letrero-aparcar en otro lugar. Podría ser: «no preocuparse»-imposible-no aparcar ahí. Hagamos todos los enlaces posibles de este tipo.

Especificar

Los recorridos que tenemos ahora están en su mayor parte en el nivel de la «idea general». Por ejemplo: la idea general de hacer «imposible» aparcar frente al garaje es una idea muy general. Ahora hay que concretarla prácticamente en detalle. Podemos representarlo en el diagrama dibujando un triángulo bajo la idea general (véase el diagrama de la página siguiente). Esto significa que hay que trabajar en detalle la idea general. Por ello, buscamos (herramienta APE) diferentes modos de imposibilitar el aparcamiento. Esta cuestión puede convertirse por sí sola en el punto de partida de una nueva sesión de pensamiento.

Podríamos poner postes sólo abatibles usando la llave adecuada.

Podríamos poner tablas que permitieran entrar en el garaje pero no aparcar transversalmente en la entrada. Podríamos tener siempre aparcado allí un coche viejo nuestro. En cualquier recorrido que pase por la idea «letrero» hay que especificar qué pondría en el letrero:



- Dejar las llaves puestas.
- Puede aparcar en... (ofreciendo alternativas).
- Llamamos a la grúa.

Al terminar la etapa de especificación todas las ideas generales que formen parte de un «recorrido» deben haber quedado concretadas.

Entonces reunimos los posibles «recorridos» o soluciones de los problemas. Éstos son los itinerarios por los que podemos ir desde donde estamos hasta donde queremos estar.

SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Las distintas soluciones del problema (o tarea) pueden haberse generado mediante el método Probenlace o pueden proceder de cualquier otra fuente. Quizás hayas empleado, por ejemplo, el sencillo método A/VERPOFIN/IR.

La selección de alternativas consiste en elegir y decidir. En el capítulo siguiente trataremos más detalladamente esta clase de situaciones de pensamiento. Pero ya podemos describir el método general de selección de alternativas.

Objetivo

¿Cumplen el objetivo todas estas alternativas (MFO)? Si una alternativa no cumple el objetivo se la abandona o se la modifica para que cumpla el objetivo.

Viabilidad

¿Es viable la alternativa? ¿Es factible? ¿Es legal? Para responder hay que utilizar el pensamiento de sombrero negro. Quizá sea ilegal poner postes en la calle.

Prioridades

Hay que tenerlas definidas de antemano (PIM). Una prioridad puede ser tener buenas relaciones con los vecinos. Otra puede ser el coste. ¿Qué alternativas satisfacen mejor las prioridades? La facilidad suele ser una prioridad básica. ¿Qué alternativa es la más fácil de realizar (aunque no sea la mejor alternativa merece la pena intentarla en primer lugar si es la más fácil)?

Valores

¿Qué valores están implicados? ¿Cuáles son los valores de las diferentes partes? Es distinto que el vecino no pueda aparcar en ningún otro lugar o que aparque allí por descuido. Si no hay más lugares para aparcar, el vecino puede dejarte un juego de llaves del coche para que lo puedas mover cuando te haga falta. De este modo se tienen en cuenta el valor del vecino de un lugar para aparcar y tu valor de acceso.

Evaluación general

Esto incluye el pensamiento de sombrero amarillo. También incluye el fijarse en las consecuencias (CyR). Hay que hacer un OPA, si todavía no se ha hecho, para ver el pensamiento de las otras personas implicadas. A los vecinos, por ejemplo: podrían sentirse contrariados si encontraran una feroz advertencia cuando una palabra tranquila habría sido suficiente. Por último, puede aplicarse un BMI a cada alternativa.

ACCIÓN

En este momento ya se habría de haber elegido una alternativa. Puede probarse la alternativa más fácil y después pasar a otra si la fácil no funciona. La viabilidad siempre es importante. Cuando el pensamiento afecta a otras personas, los sentimientos y valores también son muy importantes. No suele ser posible hallar una solución perfecta en aislamiento. El pensamiento nunca se da «aislado» en la vida real.

Primero hay que planear las etapas de la acción y después llevarlas a cabo. Es la fase «IR» del A/VERPOFIN/IR.

NUEVOS PROBLEMAS O TAREAS

En cualquier momento del pensamiento puede que tengamos que definir un nuevo problema, tarea u obstáculo, que se convierte entonces en el tema de una nueva sesión específica de pensamiento.

De modo similar, un problema importante puede dividirse, desde el comienzo, en subproblemas. Después se piensa directamente sobre cada uno de estos subproblemas.

Una de las partes más importantes de la destreza de pensar es la capacidad de redefinir zonas de enfoque y definir nuevos problemas.

«En este momento me parece que tenemos un problema distinto. El problema es: ¿Cómo solucionarlo en términos amistosos con el vecino?»

«Podemos definir esto como un nuevo problema.»

«En el pensamiento de esta mañana hemos definido cuatro zonas de enfoque o problemas sobre las que tenemos que pensar.»

Descubrir problemas es lo mismo que plantear tareas. Por ejemplo, si estamos satisfechos con la situación actual no se mejora nada hasta que aparece un problema. Con las tareas es diferente: podemos fijarnos en algo y plantearnos la tarea de encontrar una mejor manera de hacerlo.

RESUMEN

Los problemas se dan a conocer. Algo obstaculiza lo que queremos hacer. No nos creamos problemas voluntariamente. Al plantearnos tareas nos planteamos problemas a nosotros mismos. Definimos adónde queremos ir y después intentamos encontrar el camino hacia allí. La mayor parte de las personas se proponen tareas demasiado tímidamente.

La estructura general de la resolución de problemas consiste en la generación de alternativas y la posterior selección de una de esas alternativas.

El método Probenlace es una estructura visual que nos permite establecer enlaces en el nivel de la idea general y ver cómo pueden llevarse a cabo específicamente. La selección de la mejor alternativa se basa en el grado de adecuación a los objetivos y prioridades y la consideración de la viabilidad y los valores implicados. En la vida real no hay soluciones en aislamiento. Estamos en el mundo junto a otras personas.

EJERCICIOS DE PROBLEMAS Y TAREAS

1. Apunta tres problemas importantes y tres problemas poco importantes que tengas.

2. Una niña se va a vivir con su familia a un barrio nuevo. Escribe cuatro tareas que podría plantearse.

3. Un director no puede encontrar el personal que necesita. Dibuja un diagrama Probenlace y deja caer ideas de cada parte.

4. En un departamento de alimentación hay muchos robos realizados por los clientes. Un diagrama Probenlace arroja las siguientes ideas de cada parte. ¿Qué enlaces se te ocurren?:

—Punto de partida: exposición de comida, los ladrones no tienen miedo, a los compradores no les importa, no se puede vigilar a todos.

—Recorrido: advertencias, cámaras de televisión, detectives, recompensas, arrestos ocasionales hechos públicos.

—Objetivo: disminución de los robos, más miedo, los compradores colaboran más.

5. Se proponen las siguientes «ideas generales» para la tarea de diseñar una nueva zona de juegos para los niños. ¿Puedes pensar modos específicos de llevarlas a cabo?

«Algo nuevo cada día.» «Los niños construyen sus propias cosas.» «Los padres y los niños pueden jugar juntos.»

6. La gata tiene cuatro gatitos. Van a ser sacrificados. Una niña (o niño) intenta encontrarles una casa. Haz un ejercicio completo de resolución de tareas usando el diagrama Probenlace y terminando en un plan de acción.

7. El olor del vertedero local de basura es cada vez más fuerte. ¿Cuál de las siguientes soluciones podría ser la mejor?:

—Protestar.

—Organizar una protesta vecinal.

—Cambiar de casa, irse a otra zona.

—Perfumar más tu casa.

8. Tu amigo está molesto porque ha malinterpretado algo que le has dicho.
¿Es una buena solución enfadarse con él por haberte malinterpretado?

Decisiones y elecciones

EN el pensamiento práctico caben tres posibilidades:

1. No sé en absoluto qué hacer.
2. Sólo hay una forma posible de actuar.
3. Hay varias alternativas posibles. ¿Cuál elijo?

Si no sabes en absoluto qué hacer quizá necesites más información. Quizá haya una manera de hacer lo que quieres hacer, y si la descubres podrás emplearla. Quizá tengas que aplicar las técnicas de resolución de problemas. Quizá tengas que utilizar el pensamiento creativo (y el pensamiento lateral) para generar algunas ideas nuevas.

Si sólo hay una forma de actuar, quizá tengas que emplearla. Pero antes de hacerlo sería útil comprobar si pudiera haber otras formas posibles de actuar. A veces se piensa que sólo hay una forma posible de actuar porque es la única que se puede encontrar. De modo que esta situación se convierte en la primera: ¿Cómo puedo encontrar otra forma de actuar? Si consigues encontrar otras formas de actuar, dispones de alternativas y la situación se convierte en una tercera: ¿Cómo elijo entre las alternativas?

Más pronto o más tarde la mayor parte de las situaciones reales de pensamiento terminan disponiendo de varias formas diferentes de actuar. Entonces hay que tomar una decisión. Tienes que elegir entre las distintas alternativas. Por eso éste es el único tema importante que tratamos en este libro.

Además de tener que elegir entre distintas alternativas al resolver problemas, planear, diseñar, etc., también hay situaciones en que lo que se necesita es elegir y decidir directamente.

- ¿Quiero ir a esta fiesta?
- ¿Me caso con él?
- ¿Compro eso?
- ¿Dónde vamos a ir de vacaciones?
- ¿Acepto este trabajo?
- ¿Qué carrera elijo?
- ¿Ha llegado el momento de comprar un coche nuevo?
- ¿Despido a mi ayudante?
- ¿Por quién voy a votar?
- ¿Qué tratamiento elijo?
- ¿Hacemos esta operación quirúrgica?

EMOCIONES

Todas las decisiones y elecciones son, en último término, emocionales. En general no nos parece que ésta sea una forma demasiado buena de tomar decisiones o hacer elecciones, así que en ocasiones intentamos pensar un poco.

La finalidad del pensamiento es ordenar los asuntos de manera que cuando al final realicemos la «opción emocional» lo hagamos sobre una base mucho más sólida.

No es muy sensato entrar en una tienda y comprar los primeros zapatos que se vean. Si pudieras acceder a todos los zapatos en venta en tu localidad y extender en una mesa todos los precios y la información necesaria, pensarías que tu elección probablemente sería mejor. La finalidad del pensamiento es intentar preparar las elecciones de este modo.

Puedes pensar que las elecciones finales no deberían ser emocionales sino lógicas. Esto puede ser así en cuestiones técnicas, pero en los casos en que intervienen personas la elección final es emocional. Supongamos que dices: «Vaya realizar la elección más práctica en este asunto». ¿Qué significa esto? Significa que tu opción se basa en el miedo: miedo a equivocarte, miedo al riesgo, miedo de perder dinero, miedo de padecer molestias, miedo de lo que digan los demás, miedo de parecer tonto, miedo de no conseguir resultados prácticos.

En último término la mayor parte de las elecciones y decisiones se basan en tres emociones: la ambición, el miedo y la pereza.

Ambición: más dinero, éxito, ir por delante, llamar la atención, obtener más destreza, hacer amigos, mejorar en una afición, mejor autoimagen, etc. No digo «ambición» peyorativamente sino en el sentido de lograr cosas y querer más.

Miedo: miedo de equivocarse, de hacer tonterías, de molestar a otros, de lo desconocido, de perder dinero, toda clase de inseguridades, miedo de cambiar. El miedo puede impedirnos tomar algunas decisiones y obligarnos a tomar otras.

Pereza: en cierto modo es lo contrario de la ambición, pero también supone algo de miedo. No estar motivado, no querer esforzarse, estar satisfecho, no querer las molestias y la lucha de hacer algo, no querer quedar atrapado en asuntos complicados, no querer problemas, querer una vida fácil.

Cuando hayas adoptado una decisión, una comprobación útil y sencilla consiste en preguntarse: «¿Cuál ha sido el papel de la ambición, el miedo y la pereza en esta decisión?».

DECISIONES Y ELECCIONES POCO IMPORTANTES

No es lo mismo elegir qué vestido llevar en una fiesta o elegir qué carrera se va a estudiar. No es lo mismo decidir ir a una conferencia o decidir invertir millones en un nuevo proyecto.

Hacen falta estructuras simplificadas para las decisiones y elecciones menos importantes.

Las estructuras de seis sombreros

1. ¿Qué quiero hacer? (sombrero rojo)
2. ¿Por qué no? (sombrero negro)
3. ¿Pueden superarse las dificultades? (sombrero verde)
4. ¿Sigo queriendo hacerlo? (sombrero rojo)

Esta estructura es fácil de aplicar cuando se quiere hacer algo. Pero ¿qué sucede cuando no se quiere hacer algo, pero se piensa que hay que hacerlo?

En esas ocasiones se introduce el sombrero amarillo inmediatamente después del sombrero rojo.

1. No quiero hacer esto (sombrero rojo)
2. Pero ofrece ventajas (sombrero amarillo)
3. ¿Cuáles son los problemas? (sombrero negro)
4. ¿Pueden superarse? (sombrero verde)
5. ¿Qué siento ahora? (sombrero rojo)

Es obvio que si nuestra reacción emocional inicial ante algo nos parece adecuada, no nos encontramos en una situación de decisión o elección. Si alguien quiere venderte un reloj estropeado, tu reacción es automática. Nos parece que tenemos que pensar cuando abrigamos dudas respecto a nuestra reacción inicial. Si el sentimiento es positivo usamos el sombrero negro. Si el sentimiento es negativo usamos el sombrero amarillo.

Herramientas de dirección de la atención

La forma más sencilla de evaluar es el BMI. Simplemente aplicas un BMI a cada alternativa. Haces una lista con los aspectos positivos, los negativos y los interesantes. Después compruebas lo que sientes. No cuentes los puntos. Un punto negativo puede ser más importante que diez puntos negativos. Límitate a comprobar qué es lo que sientes.

El CyR es otra herramienta de evaluación. Imaginas que has elegido una de las alternativas. Después sigues las consecuencias de esa elección en el futuro: inmediato, a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Cuando están desplegadas las distintas carreteras, míralas. Observa qué carretera te gusta más.

Para una evaluación más completa podemos usar las herramientas de dirección de la atención en este orden:

1. MFO: ¿Qué alternativa concuerda mejor con lo que yo quiero realmente?
2. PIM: ¿Cómo concuerdan las alternativas con las prioridades?
3. OPA: ¿Qué ocurre con los valores y con las otras personas?
4. CyR: ¿Qué consecuencias se derivarían de esta elección?
5. BMI: Una evaluación general final.

Exploramos de este modo nuestras percepciones hasta que sentimos qué

opción queremos escoger.

DECISIONES Y ELECCIONES IMPORTANTES

Aquí tenemos que suponer que vas a disponer de todo el tiempo que necesites para pensar. Las prisas no son buenas. Así podrás realizar una evaluación mucho más detallada.

Se puede hacer una lista de comprobación por cada alternativa.

Objetivo y prioridades

¿Cumple esta alternativa el objetivo? Si una alternativa no lo cumple, se abandona. En ocasiones hay que cambiar el objetivo. Si estás decidiendo dónde comprar una casa de verano y se te ocurre la alternativa de comprar un barco, el objetivo no es elegir una casa de verano sino un lugar para vivir en verano.

En la práctica es difícil comprobar si las alternativas cumplen las prioridades. Una alternativa puede satisfacer perfectamente una prioridad. Otra alternativa quizá sólo la satisfaga de modo aceptable. Al final puedes tener una lista «A» de alternativas que satisfacen claramente todas las prioridades y una lista «B» de las que sólo satisfacen algunas. Se puede renunciar a las alternativas que satisfagan muy mal las prioridades.

Beneficios

Esto es pensamiento de sombrero amarillo. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece cada alternativa al que decide/elige? ¿Por qué es ésta una buena elección? ¿Por qué debería querer esto? ¿Cómo enumeraría los beneficios si tuviera que describirlos? En este apartado no me refiero a los valores que afectan a otras personas sino al beneficio directo para el que actúa.

Si no hay beneficios ni ninguna otra ventaja en un negocio determinado, ¿para qué emprenderlo? Éste es un paso muy importante. Si no hay beneficios o son pequeños, se puede abandonar instantáneamente la alternativa.

Una alternativa que no satisfaga todas las prioridades puede seguir gustando, pero es difícil entender cómo podría gustar una alternativa que no ofreciera beneficio alguno.

Viabilidad

¿Es factible? ¿Puede llevarse a cabo? ¿Es posible? ¿Es legal? ¿Es práctico? ¿Es mecánicamente seguro?

Se podría objetar que el «test de viabilidad» debería ser lo primero porque, si una alternativa no es viable, ¿para qué preocuparse por evaluar los beneficios? Esto puede ser cierto en la ciencia, la ingeniería y las matemáticas, pero no en la vida real.

En la vida real la viabilidad es a menudo una cuestión de grado. Si te gusta realmente una casa cara quizás estés dispuesto a pedir prestado dinero para comprarla. Si realmente te gusta algo, quizás haya un modo de hacerlo factible. Por eso pongo los beneficios antes de la viabilidad. Si los beneficios son grandes y nos esforzamos más allá de lo posible, podemos no tener éxito.

Dificultades y peligros

El sombrero negro se ocupa directamente de la viabilidad. El sombrero negro también se fija en las dificultades y los peligros. ¿Qué problemas se nos presentan? ¿Cuáles son los puntos de fricción? ¿Qué peligros hay?

Se examinan ahora más las dificultades para emprender una acción (por ejemplo, el alto coste) que las dificultades futuras, ya que éstas se tratarán más adelante. Algo puede ser realizable pero también encontrar dificultades, obstáculos y retrasos (como la obtención del permiso de conducción). En esta etapa hay que tener en cuenta las contingencias: «Merece la pena hacerlo si...». El sombrero negro tiene que sacar a la luz estos «sís».

Impacto

Si quieres construir una fábrica en algunas zonas de los Estados Unidos, tienes que realizar un estudio del «impacto ambiental» que muestre los efectos de tu decisión sobre el medio ambiente.

Del mismo modo, tenemos que examinar el «impacto» de cada alternativa sobre las otras personas (cercanas o no tan cercanas), sobre los valores, otros proyectos, el estilo de vida y el medio ambiente.

¿Cuáles son los efectos de esta manera de proceder? ¿Qué influencias ejerce? Quizá no sepamos responder exactamente y sólo podamos hablar en términos de

posibilidad y probabilidades. Pero hay que tener en cuenta el impacto.

Consecuencias

Es obvio que los beneficios, las dificultades y el impacto incluyen consecuencias, ya que los efectos tendrán lugar en el futuro, después de haber tomado la decisión. Pero sigue siendo útil dedicar a las consecuencias una etapa específica en la lista de comprobación, aunque en parte se solape con lo que se haya hecho antes. El solapamiento no es un problema. Olvidar algo sí lo sería.

Pensamos en las consecuencias inmediatas de la elección: papeleo, asuntos legales, informar a la gente, etc. Pensamos en las consecuencias inmediatas no sólo de la elección sino también de haberla realizado nosotros. Después pensamos en las consecuencias a corto plazo seguidas por las consecuencias a medio y largo plazo. Los plazos reales de tiempo pueden variar dependiendo de la decisión. Los plazos de tiempo para elegir un automóvil son diferentes de los de la elección de una carrera. En general, «a corto plazo» significa hasta un año. Medio plazo es hasta cinco o diez años. Largo plazo es cualquier período más largo.

Coste

En muchas decisiones hay «costes» monetarios. Pero hay muchos otros costes. Hay costes que se refieren a tiempo y energía. Hay costes relativos a lucha, ansiedad, preocupación y tensión (que pueden variar en cada persona). Puede haber costes que estén en función de amistades y relaciones personales.

Todas las decisiones son una especie de compra. Ganamos algo pero hay un coste. El peligro es que «no hacer nada» parece no costar nada, pero hay un coste oculto que sigue existiendo. Por ejemplo, decidir no comprar una casa significa que el coste de alquilar un alojamiento sigue existiendo, así como el coste de perder posibles ganancias de capital.

Para una persona muy ocupada el coste en tiempo y esfuerzo puede ser aún más importante que el de dinero. El dinero no tiene límite, pero el tiempo sí. Puedes ganar más dinero, pero no más tiempo.

Riesgo

El riesgo va unido a la incertidumbre. Nunca podemos estar seguros del futuro, y todas las decisiones y opciones se aplican en el futuro.

¿Conocemos los riesgos que conlleva cada alternativa? ¿Pueden reducirse esos riesgos? ¿Estamos dispuestos a correr esos riesgos? Hay varias clases de riesgos:

Expectativas defraudadas: las cosas pueden no ser como esperábamos. No resultan tan bien como deseábamos. Algunos de los «sies» contingentes no se producirán. Una casa nueva obstruirá la vista del mar. El precio de la propiedad no subirá tan rápidamente como esperábamos.

Daños y peligros: si las cosas no salen bien podrías terminar peor de lo que estabas al principio. Puedes perjudicar tu salud. Puedes perjudicar tus negocios. Puedes perder la reputación. Puedes perjudicar a otros. Puedes verte envuelto en costosos litigios. Algunos de estos riesgos pueden ser muy remotos. Otros pueden ser casi probables. Es probable que tu negocio se resienta si lo descuidas durante tres años.

Costes imprevistos: los costes en dinero, tiempo, esfuerzo y dificultades pueden ser mucho mayores de lo imaginado. De haberlo sabido de antemano no se habría realizado esa elección. Los costes legales, los costes médicos, los costes de construcción, los costes de desarrollo de un producto, siempre tienden a superar las previsiones.

Cambio de circunstancias: tu salud puede cambiar. Las Bolsas suben y bajan. Los gobiernos y las leyes cambian. Las amistades cambian. Los intereses cambian. Si tu elección es correcta, dadas unas circunstancias particulares, ¿cuál es la probabilidad de que esas circunstancias se mantengan?

Posición de repliegue: ¿hay una posición de repliegue? ¿Qué puedes hacer si todo va mal? ¿Puedes cortar gastos y retirarte? ¿Qué es lo peor que puede suceder? Quizá no puedas saber qué es lo peor que puede suceder en cuanto a las circunstancias externas, pero una posición de repliegue podría reducir las pérdidas.

Intentamos minimizar los riesgos consiguiendo más información, teniendo una posición de repliegue, protegiéndonos con compensaciones (contrapesando un riesgo con otro) y probando las alternativas antes de aplicarlas. Al final tenemos que conocer el riesgo que comporta cada alternativa y saber si estamos dispuestos a correr ese riesgo.

Prueba y ensayo

En algunos casos el hacer pruebas y ensayos es una parte muy importante del proceso de selección. Algunas alternativas pueden ser fáciles de ensayar de antemano. Otras pueden exigir un compromiso total. Puedes alquilar una casa para experimentar cómo se vive en un lugar lejano. Puedes ir a una fiesta durante algunos minutos para ver si te gusta. Puedes pedir prestado un automóvil para probarlo. No es fácil probar una carrera que exija un período prolongado de estudio. No es fácil ensayar de antemano una decisión política.

¿Podemos ensayar esta alternativa? ¿Hay algún modo sencillo de probar esto? Una alternativa fácil de ensayar puede resultar más atractiva que una alternativa que no pueda ensayarse.

SELECCIÓN

¿Qué sucede cuando hemos recorrido esta lista de comprobación? Podemos tener un claro vencedor. Algunas alternativas pueden haber desaparecido. Podemos tener una lista más breve.

En ocasiones es útil poner signos junto a las alternativas. Un signo para la más adecuada en la mayor parte de los apartados. Otro signo para las alternativas menos adecuadas y que sólo tienen un punto fuerte a su favor.

Se puede incorporar una nueva prioridad, un nuevo criterio, para reducir más la lista abreviada.

Un procedimiento útil es imaginar que se elige cada una de las alternativas que queden en la lista abreviada. Entonces haces como si le explicases a alguien por qué la has elegido exactamente. Te sorprenderá ver lo débiles que parecen en ocasiones las razones de tu elección. Entonces tienes que admitir que la elección de esas alternativas es en gran medida emocional. No hay nada malo en esto si lo admites y aceptas el riesgo.

Si todas las alternativas son igualmente atractivas no debería importar cuál elegimos. Pero sí importa, porque nos resistimos a abandonar una posibilidad atractiva. Por ello, lo siguiente que se puede intentar es «des-amar» las alternativas. Tomas las alternativas una por una y te fijas en las características menos atractivas (demasiados viajes, demasiado poco tiempo, dificultades, etc.) de cada una. Es sorprendente lo rápido que pueden cambiar las percepciones. Cuando las alternativas ya no parecen atractivas resulta más fácil renunciar a

ellas y tomar una decisión.

CUATRO ELECCIONES

Puedes hacer cuatro elecciones en lugar de una:

La opción ideal: ¿Qué es lo que más se aproxima a esto?

La opción emocional (pensamiento de sombrero rojo): ¿Qué alternativa es la que más te gusta a pesar de todo?

La opción práctica: ¿Qué alternativa pasa mejor la prueba de la lista de comprobación? ¿Qué alternativa es sencillamente la más práctica?

La opción mínima: ¿Qué elegirías si fueses perezoso y quisieras una vida fácil?

Si hubiera una alternativa que se acercase al ideal, probablemente la elegirías. Si no la hubiese, la elección dependería de la personalidad de cada uno. Algunas personas elegirían emocionalmente y soportarían las consecuencias. Para otras la mejor sería la opción práctica. En ciertos asuntos la opción mínima sería la correcta para algunas personas (se. pueden perder algunas ventajas pero ahorrarse muchos problemas).

DISEÑO

Si sigues sin poder elegir tienes que diseñar alternativas nuevas. También puedes intentar volver a diseñar las alternativas que ya tienes. Es el momento de realizar un esfuerzo creativo. Piensa también en las cosas que podrías hacer a partir de cada alternativa. Eso también es un esfuerzo creativo.

El resultado de este esfuerzo creativo puede ser que una alternativa se vuelva muy atractiva repentinamente. Esto se debe a que esta alternativa, aunque no sea muy atractiva en sí misma, constituye una base excelente para hacer otras cosas. Pero tienes que hacer el esfuerzo de imaginar esas otras cosas.

Siempre que sea difícil elegir y decidir a partir del mero discernimiento, es el momento de emplear la creatividad del sombrero verde. En lugar de buscar lo que «hay» buscamos lo que «puede ser».

PARÁLISIS DE ANÁLISIS

Si el exceso de análisis ha hecho difícil una decisión, ponte el sombrero de pensar rojo y observa qué es lo que te apetece hacer. Rechaza esta elección sólo si hay muy buenas razones en contra de ella (sombrero negro).

RESUMEN

Hay muchas situaciones que exigen directamente elegir y decidir. Además, la mayor parte de los procesos de pensamiento llegan a una fase en la que hay que elegir entre varias alternativas (resolución de problemas, diseño, etc.).

Todas las decisiones y opciones son, en último término, emocionales; pero deberíamos emplear nuestro pensamiento para mejorar las percepciones de manera que pudiéramos aplicar más eficazmente las emociones.

Para las decisiones y elecciones poco importantes hay procedimientos sencillos en los que se usan los seis sombreros o las herramientas de dirección de la atención (CyR, BMI, OPA, etc.).

Para las decisiones y elecciones importantes existe un procedimiento de lista de comprobación que incluye: objetivos y prioridades, beneficios, viabilidad, dificultades y peligros, impacto, consecuencias, coste, riesgo, prueba y ensayo. Hay algunos procesos finales de selección. Si esto no es suficiente ha llegado el momento de recurrir al diseño y al pensamiento creativo.

EJERCICIOS DE DECISIONES Y ELECCIONES

1. ¿Qué tipo de decisiones te resultan difíciles?
2. ¿Es mejor tener muchos amigos o un solo buen amigo? Haz un BMI sobre cada una de estas alternativas. Llega a una conclusión.
3. ¿Deben los padres dar a sus hijos mucho o poco dinero para sus gastos? Haz un CyR sobre estas alternativas.
4. Vas a abrir una pizzería. Hay tres posibles emplazamientos diferentes: la zona comercial de la ciudad, la autopista y el centro comercial. Usa estas herramientas para elegir: MFO, PIM, OPA, CyR y BMI.
5. Un amigo tuyo tiene dos posibilidades. Puede coger un trabajo de vacaciones y ganar dinero para comprar un equipo de música nuevo. O puede usar el dinero que tiene ahorrado para irse de vacaciones con otros amigos.

¿Qué podría encontrar bajo los siguientes sombreros: rojo, amarillo, negro, verde?

6. Tus padres intentan decidir si compran un automóvil usado a un buen amigo o un automóvil nuevo. Tú les estás ayudando a pensar. Comprueba estas dos alternativas desde el punto de vista de: la viabilidad, los beneficios, el riesgo y las consecuencias.

7. Una empresa quiere obtener más productividad de sus trabajadores. Se recurre a un consultor que sugiere las siguientes alternativas:

- Pagarles más.
- Despedir a los perezosos; contratar a nuevos trabajadores diligentes.
- Formar más a los trabajadores.
- Recompensar los aumentos de productividad.
- Dar más responsabilidad a los trabajadores.

Haz una lista completa de comprobación de cada alternativa, y elige una.

8. ¿Qué riesgos tiene prestar dinero a un amigo?

Tercer capítulo de repaso

TODAS las herramientas de pensamiento descritas en este libro pueden utilizarse de modo independiente.

Puedes hacer un BMI.

Puedes pedirle a alguien que haga un CyR o un OPA.

Puedes ponerte el sombrero rojo.

Puedes pedirle a alguien que se quite el sombrero negro y se ponga el verde.

Los hábitos de pensamiento expuestos en este libro también pueden utilizarse por separado.

Puedes buscar los valores.

Puedes extraer la idea general.

Puedes examinar el valor de verdad.

Puedes comprobar si una conclusión se deriva de lo que tenías antes.

Este enfoque de la enseñanza de destrezas de pensamiento es deliberado. Se basa en muchos años de experiencia. Las estructuras complicadas son llamativas sobre el papel, pero no son prácticas. Aunque un niño sólo seleccione y utilice una o dos herramientas de este libro, eso hará que mejore su destreza de pensamiento.

Sin embargo, en estos últimos capítulos he descrito algunas estructuras para los que quieran emplearlas. Los estudiantes de pensamiento de más edad y más motivados y los que piensen sobre asuntos importantes quizá prefieran un enfoque más metódico.

La finalidad y el valor de una estructura estriban en que nos permiten hacer cosas complicadas paso a paso. Seguimos los pasos indicados por la estructura en lugar de decidir qué hacer en cada momento. También puedes crear tus propias estructuras.

ESTRUCTURA DE APLICACIÓN GENERAL

Las sílabas A/VERPOFIN/IR representan las cinco etapas de la estructura.

A: finalidad y objetivo del pensamiento. ¿Qué queremos tener al final? VER: lo que vemos cuando miramos a nuestro alrededor. La información, los factores, el panorama. Es lo que llega al pensamiento.

PO: la etapa activa, generativa y productiva del pensamiento. Creamos alternativas e ideas nuevas. Posibilidades y formas posibles de actuar.

FIN: elegir una de las alternativas. Reducir las posibilidades. Llegar a una forma específica de actuar, una conclusión o un resultado. IR: la etapa de acción. Realización. Plan de acción. Los pasos que hay que dar. Siempre tiene que haber algún resultado práctico.

Podemos usar las herramientas de pensamiento como queramos en cada una de estas etapas: por ejemplo, CTP y OPA en la etapa «VER»; PIM en la etapa «IR».

Hay un diagrama visual para reformar la estructura. Tiene forma de «L». El tramo vertical representa lo que entra en el pensamiento. El tramo horizontal se mueve hacia el futuro e indica una acción. El punto en que el tramo vertical se convierte en el horizontal es «PO», la creación de alternativas posibles.

DISCUSIÓN Y DESACUERDO

Ésta es la primera de las situaciones especiales para las que proponemos estructuras.

El enfoque básico consiste en «desplegar una junto a la otra» las dos opiniones distintas. Esto se hace en cuatro niveles:

- Emociones*: pensamiento de sombrero rojo de cada parte.
- Percepciones*: el modo en que cada parte ve la situación.
- Valores*: los valores de cada parte.
- Argumentación lógica*: los argumentos de cada parte.

La exposición de estas opiniones contrarias puede realizarse en tres etapas:

1. Éstas son mis opiniones.
2. Creo que éstas son las opiniones de la otra parte.
3. ¿Cuáles son las opiniones de la otra parte?

El orden de las etapas 2 y 3 puede invertirse si la otra parte está dispuesta a exponer sus opiniones.

Cuando las opiniones se han «desplegado una junto a la otra» —sin enfrentarlas ni discutir las— se puede pasar a las siguientes etapas:

—*Comparación*: ¿cuáles son las diferencias? ¿Cuáles son las semejanzas? ¿Pueden superarse o eliminarse estas diferencias?

—*Diseño*: ¿pueden compatibilizarse ambas opiniones en un diseño que tenga en cuenta los valores de las dos partes? ¿Pueden reconciliarse las aparentes contradicciones?

—*Negociación e intercambio*: si la fase de diseño no alcanza resultados positivos, se produce un intercambio o una negociación de valores. Se renuncia a algún valor para poder disfrutar otro.

PROBLEMAS Y TAREAS

Un problema es algo que aparece en el camino. Los problemas se presentan solos. Una tarea es algo que se plantea uno mismo porque quiere llegar a algún lugar.

Tanto en los problemas como en las tareas hay un punto de partida inicial y un lugar al que queremos llegar, pero no sabemos cómo hacerlo.

El método Probenlace utiliza un diagrama básico. Hay una posición inicial, un recorrido y un objetivo (o posición final).

Empezamos «dejando caer» ideas desde el objetivo. Pueden ser subobjetivos o definiciones diferentes del objetivo.

Hacemos lo mismo desde el «recorrido». Dejamos caer «ideas generales». Estas ideas generales son modos posibles de llegar al objetivo. Estas ideas pueden ser muy amplias, pero también pueden ser casi específicas.

Después vamos al «punto de partida» y «dejamos caer» elementos o características que queremos encontrar. No es necesario que sea un análisis exhaustivo.

Seleccionamos ahora una de esas ideas «dejadas caer» e intentamos conectarla con cualquier otra idea. Podemos desplazarnos en cualquier dirección. Cuando hayamos formado un camino de enlaces que nos lleve desde el punto de partida por un recorrido hasta el objetivo, intentamos convertir las ideas generales en modos concretos de hacer las cosas.

Al final hay que disponer de varias maneras posibles de actuar.

Hay varias formas de evaluar las alternativas. Pueden emplearse sencillamente el BMI o el CyR. Puede pensarse con el sombrero amarillo y después con el sombrero negro. Puede escribirse una breve lista de comprobación que tenga en cuenta el objetivo, la viabilidad, las prioridades, los valores y la «evaluación general». También puede realizarse una evaluación completa, como en «decisiones y elecciones».

DECISIONES Y ELECCIONES

Hay muchas situaciones que exigen directamente una decisión o elección como resultado del pensamiento. Muchas otras situaciones (como las de resolución de problemas, diseño, planificación, etc.) llegan a una fase en la que hay que elegir entre varias alternativas distintas.

Todas las decisiones y elecciones son, en último término, emocionales aunque parezcan objetivas y neutrales. La finalidad del pensamiento es permitir que las emociones actúen desde unas percepciones amplias y claras.

La mayor parte de las decisiones están influidas por la ambición, el miedo y la pereza. Es útil preguntarse en todas las ocasiones qué influencia pueden estar ejerciendo estas tres emociones. Dentro de la «pereza» se incluye el deseo de vivir tranquilamente y sin esfuerzos excesivos.

Para las decisiones y elecciones poco importantes se puede aplicar esta serie de sombreros:

—*Sombrero rojo*.

—*Sombrero amarillo o negro* (lo contrario de «los sentimientos»).

—*Sombrero negro* (si no se acaba de usar).

—*Sombrero verde* (para superar las dificultades).

—*Sombrero rojo* (sentimientos finales).

También pueden utilizarse las herramientas de dirección de la atención. Un

BMI o un CyR por sí solos proporcionan una evaluación sencilla. Para una evaluación más completa puedes utilizar las herramientas en este orden:

- MFO
- PIM
- OPA
- CyR
- BMI

En las decisiones y acciones importantes se dispone de tiempo para realizar una evaluación más completa elaborando una lista de comprobación por apartados para cada una de las alternativas:

Objetivo y prioridades: ¿en qué medida cumple esta alternativa el objetivo y concuerda con las prioridades? Quizá sea útil hacer una lista «A» con las alternativas que concuerdan plenamente con las prioridades y una lista «B» con las demás.

Beneficios: pensamiento de sombrero amarillo. ¿Cuáles son los beneficios directos para el que decide o actúa? *Viabilidad:* ¿es factible? ¿Es posible? Quizá algo sólo sea viable con un gran esfuerzo. *Dificultades y peligros:* pensamiento de sombrero negro. Dificultades para hacer las cosas. Contingencias y «sís». Verdaderos peligros.

Impacto: el impacto de cada alternativa en el estilo de vida, las personas, los otros proyectos, el entorno, etc. Seguir la expansión de las ondas de efectos.

Consecuencias: reflexionar sobre los efectos futuros inmediatos, a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Se vuelven a tratar aunque ya hayan salido en algún otro momento. ¿Qué consecuencias va a tener?

Coste: no sólo en dinero sino también en tiempo, lucha contra las dificultades, energía, esfuerzo, tensión, ansiedad, etc., etc. ¿Cuáles serían los «gastos»?

Riesgo: necesidad de evaluar el riesgo y de estar dispuesto a aceptarlo. Diferentes tipos de riesgo: expectativas defraudadas; daños y peligros; costes imprevistos; cambio de circunstancias; posición de repliegue o red de seguridad.

Prueba y ensayo: ¿se puede ensayar esta alternativa? La posibilidad de probar una alternativa antes de comprometerse plenamente en su realización es una gran ventaja.

Después de aplicar esta lista de comprobación la elección puede ser obvia. En caso contrario habrá que añadir más elementos a la lista de comprobación.

En ocasiones la dificultad procede de la resistencia a renunciar a alternativas que son atractivas. En esos casos se hace un esfuerzo para «des-amar» alternativas observando cada una de ellas desde un punto de vista negativo. Esto facilita la renuncia.

También es posible hacer cuatro elecciones en lugar de una:

—*Opción ideal.*

—*Opción emocional.*

—*Opción práctica.*

—*Opción mínima* (mínimo esfuerzo).

La personalidad del que elige decidirá después cuál de ellas es la mejor.

Si sigue siendo imposible elegir hay que recurrir al diseño y al pensamiento creativo. Pueden modificarse las alternativas que ya se tienen. Las alternativas pueden combinarse. Se pueden generar nuevas alternativas.

Por último, si el asunto se ha complicado por haber pensado demasiado en él, podría ser útil aplicar un simple sombrero rojo: ¿Qué me apetece elegir? Y después aplicar el sombrero negro: ¿Por qué no?

RESUMEN

Se han expuesto cuatro estructuras: de aplicación general; argumento y desacuerdo, problemas y tareas, decisiones, y elecciones.

En cada estructura hay que seguir los pasos sistemáticamente, uno por uno. El grado de detalle necesario en cada etapa dependerá de la importancia del asunto.

La respuesta, solución o conclusión puede ser obvia al acabar de recorrer la estructura. Si la conclusión no fuera obvia se debería a que no habría una alternativa adecuada o a que no habrías podido elegir entre las alternativas. Hay dos posibles etapas posteriores:

1. Definir la dificultad o definir un problema nuevo y pensar sobre él.

2. Utilizar el pensamiento creativo para generar nuevas alternativas o modificar las existencias.

El ciclo de pensamiento puede repetirse una y otra vez. El resultado del pensamiento puede ser la definición de un nuevo foco de atención o problema. Al pensar sobre éste puede surgir otro nuevo problema. y así sucesivamente.

EJERCICIOS DE REPASO

1. Una chica (o chico) quiere pintar su habitación de amarillo. Su madre quiere que la habitación sea azul. ¿Qué clase de situación de pensamiento es ésta? ¿Cómo se debe pensar en esta situación?

2. Aplica el esquema A/VERPOFIN/IR a este tema:

Las personas gordas están cansadas de la mala imagen que tienen. Deciden hacer una campaña con este lema: «La gordura es hermosa».

3. Un hombre promete pagar a dos jóvenes amigos para que le pinten la valla del jardín. Cuando acaban el hombre sólo quiere pagar la mitad del precio acordado porque dice que no lo han hecho muy bien. Utiliza la estructura pensamiento sobre desacuerdos para aclarar esta situación.

4. Siempre tienes amigos de visita en casa. A tus padres les parece excesivo porque les gustaría disfrutar de algo de paz y silencio.

Apunta las percepciones y los valores de ambas partes. ¿Cómo puede solucionarse esta discusión?

5. En algunos países hay cada vez más gente que se desplaza del campo a las grandes ciudades en busca de trabajo. Las ciudades se vuelven excesivamente grandes. ¿Qué se puede hacer respecto a este problema? Piensa sobre ello utilizando el método Probenlace completo.

6. En un examen competitivo te das cuenta de que algunos amigos tuyos parecen estar copiando. ¿Qué alternativas tienes? Apunta las alternativas y después aplica una serie de herramientas de dirección de la atención para escoger entre ellas.

7. Haz una evaluación completa con una lista de comprobación de las siguientes alternativas que se le plantean a un chico (o chica) de diecinueve años:

—Seguir viviendo en casa.

- Compartir un piso con dos amigos.
- Alquilar una habitación sólo para él (o ella).

8. Encuentras una cartera llena de dinero en la calle. La persona con la que estás quiere que os lo quedéis. Tú quieres buscar al dueño. ¿Qué tipo de pensamiento tenéis que aplicar?

QUINTA PARTE

Ejercicios con periódicos

LOS siguientes ejercicios son para chicos y familias que hayan empezado a disfrutar del pensamiento como afición. En estos ejercicios hay un resultado concreto y visible. Puedes comprobar qué tal lo estás haciendo.

1. LA TORRE

Sólo puedes usar una hoja de un periódico. Es decir, una hoja que separas tirando de ella, sin cortar nada (una hoja normal doblada).

Puedes usar unas tijeras y nada más.

No puedes usar cola, alfileres, cinta adhesiva, etc.

La tarea consiste en hacer una torre lo más alta que puedas. Esta torre debe ser lo suficientemente estable como para permanecer de pie en condiciones normales al menos durante una hora.

Pensamiento

¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuáles son los problemas? ¿Qué tareas me planteo? ¿Qué alternativas hay? Hay que pensar para diseñar la torre. Hay que pensar para hacer lo que harías con más herramientas y materiales. Cuando tengas la torre estabilizada habrás dado el primer paso. Conserva esa torre o, por lo menos, apunta su altura.

Tienes que volver al problema una y otra vez. Cada vez debes intentar mejorar la vez anterior. ¿Puedes hacer la torre todavía más alta? ¿Hay algún límite?

En algunas ocasiones intentarás realizar el mismo diseño más correctamente.

Otras veces querrás cambiar completamente el diseño para lograr más altura.
Experimentarás y desecharás ideas. No todas las ideas funcionarán.

Diario de trabajo

Si realmente quieres obtener el máximo de beneficio de este ejercicio continuado debes mantener un «diario de trabajo» de tu pensamiento. En este libro (con fechas) anotas lo que piensas: los problemas, las dificultades, cómo planeas superar los problemas, qué sucede, nuevos objetivos, prioridades, alternativas, etc.

2. LOS ADJETIVOS

Muy frecuentemente utilizamos los adjetivos para expresar lo que sentimos sobre algo. Podemos decir que algo es «hediondo» o que alguien es «descuidado».

En ocasiones los adjetivos se usan para describir objetivamente, como al decir que el cielo está «nuboso» o que la pared es «amarilla». ¿Podemos saber cuándo se usan los adjetivos para describir objetivamente y cuándo se usan para expresar sentimientos?

El ejercicio consiste en coger un periódico y dibujar un círculo (a lápiz, bolígrafo o rotulador) alrededor de cada adjetivo que te parezca un adjetivo de sentimiento. Puedes hacerlo con la página de cartas al director, con el editorial o con la sección que prefieras.

La tarea es ver cuánto tardas en encontrar veinte adjetivos de sentimiento.

La selección de los adjetivos puede discutirse con un amigo o con los padres. Fíjate especialmente en los adjetivos de sentimiento más obvios.

Este ejercicio puede realizarse muchas veces. Compara el tiempo que tardas en cada ocasión.

3. EL PUENTE

Es otro ejercicio estructural parecido a «la torre».

De nuevo coges una hoja de periódico. Sólo puedes usar unas tijeras.

La tarea consiste en construir un puente entre dos soportes. Los dos soportes

pueden ser dos montones de libros separados una cierta distancia.

Empiezas eligiendo un peso. Puede ser un libro o cualquier otro objeto que pese en torno a un cuarto de kilo. Hay que usar siempre el mismo objeto.

Después compruebas la distancia máxima a la que puedes colocar los soportes. ¿Cuál es la longitud máxima del puente que puedes construir con una sola hoja de periódico? El puente tiene que resistir el peso elegido situado exactamente en el centro del puente.

A medida que mejores en la tarea descubrirás que puedes hacer puentes cada vez más largos. El puente tiene que mantenerse firme al menos durante una hora.

Las etapas de pensamiento son semejantes a las que se emplean en la construcción de la torre. Pero las necesidades de la tarea son diferentes.

Puedes, como con la torre, escribir un «diario de trabajo» de tu pensamiento.

También, como con la torre, tienes que medir la longitud del puente desde el borde de un soporte hasta el borde del otro soporte, y después intentar aumentar esta distancia. Las hojas siempre deben ser de periódicos del mismo tamaño.

4. HISTORIA DE TITULARES

Recorre los titulares (grandes, medianos y pequeños) de un periódico. Hay que hacer el ejercicio con un solo número de periódico.

La tarea consiste en combinar la máxima cantidad posible de titulares para escribir una historia. La historia tiene que tener sentido. Si quedan huecos, la historia no sale tan bien.

Comprueba cuántos titulares puedes combinar de este modo. Cuantos más titulares utilices y más larga sea la historia, mejor saldrá el ejercicio.

Puedes repetir este ejercicio tan a menudo como quieras. Cuanto mejor lo hagas más capaz serás de descubrir significados alternativos en los titulares. Descubrirás que puedes realizar encadenamientos de titulares más largos.

Si recortas los titulares puedes ensayar diferentes secuencias. Puedes construir historias completamente diferentes.

5. LA CADENA

Ésta es la tercera tarea estructural. Esta vez la tarea consiste en construir una cadena o cuerda lo más fuerte posible. Como en los otros casos, sólo puedes usar una hoja de periódico y unas tijeras.

La cadena debe medir dos metros. Puede colgarse del gancho de un cuadro, de la parte superior de una puerta o de donde quieras. La distancia desde el punto de enganche hasta el peso suspendido debe ser de dos metros.

¿Qué peso máximo puede soportar la cadena? Puedes empezar con un peso pequeño y después ir aumentándolo. Puedes comprobar el peso que cuelgas usando una báscula de cocina; El peso debe permanecer colgado al menos una hora.

Puedes usar lo que quieras como peso y colgar la cadena de papel como prefieras. No puedes usar más hojas de periódico. Puedes hacer un aro de papel y pasar algo por él, pero no puedes pegarlo con cinta adhesiva (ni unirlo con cuerdas o alfileres).

El progreso se mide viendo cuánto peso puede sostener una cadena de la misma longitud.

El tipo de pensamiento que hay que poner en juego es parecido al de la torre y el puente. Sin embargo, en este caso la tarea es diferente porque es un problema de tensión, no de fuerza estructural. Y el peso será mucho mayor.

Como en los otros ejercicios, también puedes registrar tus progresos en un «diario de trabajo».

6. FOTOGRAFÍA E HISTORIA

Este ejercicio puede realizarse con un solo periódico, pero también puedes utilizar más de uno.

La tarea consiste en sacar una fotografía del periódico y ponerle un titular. Puede ser cualquier titular excepto el que pertenece originalmente a esa fotografía.

La combinación que hagas de una fotografía y un titular puede ser seria o humorística. La tarea sería lograr la combinación más humorística posible.

Puedes tener varias fotografías y titulares y realizar distintas combinaciones. De este modo se ejercita la percepción, la imaginación y la capacidad para encontrar alternativas.

El juego de pensamiento de diez minutos

TIENES una discusión o una conversación. Aunque estos procesos incluyen una cierta cantidad de pensamiento, el juego de pensamiento de diez minutos proporciona un marco dentro del cual dos personas pueden pensar más directamente.

No hay vencedor ni perdedor. Los dos jugadores tienen que disfrutar del juego (es un juego para dos personas).

Lo ideal es que cada sección dure exactamente un minuto. También puede hacerse este juego más relajadamente, en cuyo caso las duraciones no tendrían que ser tan exactas. Pero siempre hay que jugarlo rápidamente.

Los dos jugadores son «A» y «B».

«A» dice una palabra (nombre, verbo o adjetivo).

«B» da un contexto, marco, escenario o circunstancia.

«A» crea una tarea específica de pensamiento a partir de la palabra y el marco. Puede ser explorar, diseñar, resolver un problema, opinar, etc. «A» debe definir el objetivo claramente: «Quiero que acabes teniendo un...».

«B» explora la situación y obtiene una conclusión, propuesta o solución definida.

«A» realiza un BMI rápido sobre la solución propuesta por «B»: los aspectos positivos, los aspectos negativos y los aspectos interesantes.

«B» comenta el BMI hecho por «A».

«A» explora el tema y llega a una conclusión, propuesta o solución.

«B» hace un BMI sobre la solución dada por «A».

«A» comenta el BMI de «B».

«B» hace un comentario general sobre el tema (¿ha sido un buen tema?) y sobre el pensamiento (¿ha habido ideas interesantes?).

Tiempo total: diez minutos si cada fase se reduce estrictamente a un minuto. Si una etapa durase menos tiempo, el tiempo sobrante podría añadirse a la siguiente etapa. En otras palabras: la tercera etapa tiene que estar acabada cuando termine el tercer minuto, la séptima etapa tiene que acabarse antes de transcurrido el séptimo minuto, la décima etapa tiene que estar terminada para cuando acabe el período de diez minutos, etc.

EJEMPLO

A: «Gato».

B: el marco de la selva.

A: eso me sugiere tigres. Los tigres son una especie de peligro. Quiero soluciones para este problema.

B: los cazadores matan a los tigres. Hay que encontrar un modo de proteger a los tigres de los cazadores. Mi propuesta es prohibir la caza y crear reservas para los tigres.

A: aspectos positivos: reduce la matanza de tigres. Aspectos negativos: los tigres de la reserva podrían perjudicar a las granjas y las personas. Aspectos interesantes: ¿se quedarían los tigres en las reservas?

B: algunos tigres se vuelven devoradores de hombres en las reservas y causan problemas.

A: si queremos que haya más tigres tienen que reproducirse. Mi idea es que se reproduzcan y se críen en cautividad y después soltarlos en la selva.

B: positivo: podríamos seleccionar a los mejores ejemplares. Negativo: el proceso sería demasiado lento. Interesante: antes de devolverlos a la selva se podría enseñar a los tigres cautivos a evitar a los cazadores.

A: el proceso podría acelerarse si se capturasen tigres hembra sólo durante unos días, se les inseminase artificialmente y se les soltase inmediatamente.

B (comentario general): es un tema interesante. Ya se han ensayado las reservas con éxito. Han surgido algunas buenas ideas, especialmente la idea de «enseñar» a los tigres a evitar a los cazadores. Quizá habría incluso alguna forma de hacerlo en el medio natural.

Las ventajas del juego son la necesidad tanto de generar ideas como de evaluarlas. En cada momento la persona tiene una tarea que debe realizar rápidamente. Es un buen entrenamiento para pensar concentrada y disciplinadamente. En lugar de las divagaciones de la conversación corriente o el

«apuntarse tantos» en las discusiones, se practican directamente distintos aspectos del pensamiento.

RESUMEN

Un juego de pensamiento para dos personas que piensan alternadamente.

Se plantea un tema y cada persona genera ideas sobre ese tema. Estas ideas se evalúan.

Cada etapa debe durar un minuto.

El juego proporciona un marco rápido para la práctica disciplinada y concentrada de varios aspectos del pensamiento (planteamiento de tareas, creación de alternativas y soluciones, evaluación, comentario).

El método del dibujo

ÉSTE es un método potente y práctico de ejercitar destrezas de pensamiento. Lo he usado durante muchos años con niños de distintas edades, capacidades y culturas.

El método pueden utilizarlo desde niños de cinco años de edad hasta adultos. En el caso de niños pequeños el dibujo puede que sea muy rudimentario y que tenga que ir acompañado de una explicación.

El dibujo no tiene que ser un dibujo artístico o bonito que simplemente describa una escena. Tiene que ser un dibujo «funcional» que muestre cómo puede hacerse algo. Son, pues, dibujos de «resolución de problemas», de «resolución de tareas» o de «diseño». Hay que conseguir algo y el dibujo muestra cómo puede hacerse. El dibujo puede mostrar cómo pesar un elefante. El dibujo puede representar una máquina para que los perros se ejerciten. Dos libros míos se basan en este método y exponen el modo en que los niños afrontan la realización de diferentes tareas: *Los niños resuelven problemas*⁵ y *La máquina de ejercitar a los perros*.⁶

PALABRAS Y DIBUJOS

La situación socioeconómica limita a menudo el vocabulario de los niños. Si el vocabulario de los padres es limitado también lo será el vocabulario de los niños. Pero los niños son libres cuando dibujan. Cualquiera puede ver un gato y dibujarlo. El parecido de los dibujos realizados en una amplia gama de contextos socioeconómicos parece indicar la gran utilidad de este método de expresar el pensamiento.

Es frecuente que los niños no dispongan de las palabras adecuadas para describir un concepto complejo, pero pueden mostrarlo en la acción. En un

dibujo de «una máquina para hacer dormir a la gente» el niño representó una persona en una cama inclinada. Una música y un martillazo en la cabeza hacen dormir a la persona. Cuando la persona se duerme resbala en la cama inclinada y los pies presionan un interruptor que apaga la música. El concepto es el de «control por retroalimentación». El niño nunca habría sido capaz de describir el concepto con esas palabras.

Con las palabras a menudo se puede divagar y ser poco concreto. Con los dibujos no es posible. Hay que dibujar algo. El padre o maestro puede señalar una parte del dibujo y preguntar: «¿Qué es eso?». A menudo se puede dibujar mucho más rápidamente que explicar el concepto con palabras.

Los dibujos proporcionan un marco organizativo para el pensamiento del niño. Con palabras es difícil tenerlo todo en la mente mientras se escribe. En el dibujo se puede ver todo lo que ya se ha dibujado y lo que falta por dibujar. Si hay huecos, se rellenan.

OPERATIVIDAD

La operatividad es la destreza de hacer, la destreza de conseguir que algo suceda. La educación suele ser reactiva y descriptiva porque es mucho más fácil poner algo delante del estudiante y pedirle que reaccione. No hay muchos modos prácticos de enseñar operatividad. El pedir a los niños que realicen proyectos o que construyan objetos físicos es útil, pero puede requerir demasiado tiempo. Un dibujo es algo muy rápido.

Al dibujar, el niño tiene que reunir experiencia, funciones y conceptos de una manera determinada para conseguir un efecto. Debe superar problemas y tener en cuenta las dificultades.

A menudo sorprende lo exhaustivo que puede ser el pensamiento de los niños en los dibujos. Se tienen en cuenta los factores, las consecuencias y a las otras personas.

Al dibujar, el niño experimenta con frecuencia una sensación de logro que no encuentra haciendo una descripción por escrito. El niño siente: «He encontrado un modo de hacer esto», y «esto va a funcionar». Por el momento no importa si el concepto va a funcionar o no en la vida real: en el dibujo sí funciona. Esta sensación de logro es motivadora.

DIÁLOGO

Un dibujo constituye una buena base para un diálogo entre un padre y un hijo. El dibujo está enfrente de ellos. El padre puede pedir aclaraciones y explicaciones:

- ¿Qué es esto?
- ¿Qué pasa aquí?
- ¿Para qué sirve esto?
- ¿Cómo pasa esto?

El padre también puede llamar la atención sobre los problemas e imprevistos:

- ¿Cómo hacemos para que el elefante se suba a la máquina?
- ¿Qué pasa si el perro no quiere correr?
- ¿No sería eso demasiado doloroso?

Puede establecerse un diálogo sobre cada uno de estos puntos. Pueden proponerse modos de afrontar la dificultad. Pueden tenerse en cuenta los valores.

Si un niño dibuja una caja y dice «todo está dentro de la caja», se le pide que dibuje el interior de la caja.

El diálogo también puede referirse al nivel de las ideas y los conceptos generales. El dibujo de un niño suele ser un modo particular de expresar un concepto. No es fácil saber si el niño tiene ya el concepto y después piensa una manera de expresarlo (por ejemplo, cómo motivar al perro para que corra) o si piensa casi directamente un modo específico de concretar el concepto. En el pensamiento infantil el concepto y la realidad pueden ir juntos.

El padre puede fijarse en el concepto y tratar de extraerlo. El padre y el hijo pueden entonces buscar otros modos de concretar el concepto:

- ¿Qué intentamos hacer aquí?
- ¿De qué otro modo podemos hacerlo?
- ¿Qué te parece si lo hacemos así...?

RESUMEN

Un modo práctico y eficaz de cultivar las destrezas de pensamiento de los niños es pedirles que hagan dibujos sencillos. No dibujos artísticos sino «operativos». Cada dibujo muestra cómo puede realizarse una tarea o resolver un problema. El método sirve para practicar las destrezas de la operatividad y el diseño: ¿Cómo combinamos elementos para conseguir un efecto deseado?

Los dibujos tienen muchas ventajas sobre las palabras como vehículos del pensamiento. Las palabras son un medio de comunicación. El vocabulario y la situación social no limitan los dibujos.

Los dibujos constituyen un medio ideal para un diálogo de pensamiento entre un padre y un hijo porque pueden fijarse en cualquier aspecto del dibujo.

EJERCICIOS CON DIBUJOS

A continuación proponemos doce temas posibles. Puedes añadir otros. Recuerda siempre que el tema tiene que plantear alguna tarea.

1. ¿Cómo pesarías un elefante? (Podrías ser el guardián de un zoológico que necesitara saber qué cantidad de medicamento administrarle.)
2. Diseña una máquina para comprobar el estado de los automóviles. (Para descubrir todos los defectos posibles antes de venderlos.)
3. Muestra una nueva forma de lavar las ventanas de los edificios muy altos. (El exterior de las ventanas se ensucia mucho.)
4. ¿Cómo diseñarías un autobús mejor? (Los autobuses transportan a muchas personas, pero no siempre son cómodos.)
5. Diseña una casa subacuática. (Para que los científicos puedan observar los tiburones y otros peces cuando nadan cerca.)
6. ¿Cómo se podrían construir carreteras más rápidamente? (Construir carreteras nuevas es un proceso muy lento y muy costoso.)
7. ¿Cómo comprobarías la seguridad de un puente? (Los puentes envejecen y se vuelven inseguros. Hay que saber si siguen siendo seguros.)
8. ¿Cómo harías para que la gente dejara de conducir demasiado rápido? (La conducción rápida causa accidentes y heridos.)
9. ¿Cómo diseñarías una mesa de comer mejor? (Diseña una mesa especialmente adecuada para comer.)
10. Muestra un nuevo modo de capturar peces en el mar. (Ya existen muchos métodos. ¿Puedes encontrar uno nuevo?)

11. ¿Cómo apagarías los incendios forestales? (Todos los años los incendios forestales provocan muchos daños.)

12. ¿Puedes mostrar un modo de que la gente haga ejercicio en la oficina? (La gente tiene que trabajar, pero también necesita ejercicio.)

Conclusión

ENSEÑAR a tus hijos a pensar puede ser lo más importante que hagas por ellos. Cuando crezcan van a vivir en un mundo complicado. La información, los estudios y las destrezas profesionales no les van a bastar. Van a tener que ser capaces de solucionar cosas por sí mismos en la vida profesional y personal. Para ello van a necesitar una gran cantidad de pensamiento. Es mejor pensar con destreza que ir improvisando momento a momento.

Enseñar a pensar a tus hijos quizá sea lo más importante que puedas hacer por la sociedad y por el mundo. El bienestar futuro del mundo va a exigir mucho pensamiento, tanto por parte de los expertos como de la gente corriente. Va a haber que pensar para resolver problemas y para defender los valores (medioambientales y otros). El pensamiento crítico nunca será suficiente. También hace falta pensamiento constructivo, generativo y creativo. También es necesario pensar mejor en las discusiones y conflictos. Los antiguos métodos antagónicos son lentos, destructivos y cada vez más peligrosos.

Este libro ha intentado exponer algunas destrezas de pensamiento. Son muy sencillas, pero si se las aprende y se las utiliza eficazmente pueden mejorar mucho el pensamiento. Esta opinión se basa en años de experiencia en este campo trabajando tanto con adultos como con niños.

Creo que el pensamiento es una destreza que se puede aprender, practicar y disfrutar. Cuando se puede separar el ego del pensamiento y superar la actitud de *Yo tengo razón y tú no*, el pensamiento se convierte en un placer.

Este libro se ocupa de la «operatividad» y de las destrezas de pensamiento necesarias para hacer cosas. Creo que la sociedad nunca ha prestado suficiente atención a estos asuntos. El pensamiento ha sido tradicionalmente contemplativo, analítico y crítico. Esto puede que ya no sea suficiente.

Quizá haya mejores formas de expresar lo que he tratado en este libro.

Siempre es posible encontrar defectos y sostener que se tiene un mejor enfoque del tema. Lo que importa es que el enfoque sea útil, aunque no sea perfecto. El material de este libro lleva muchos años en prueba. De vez en cuando hay filósofos «de sillón» que han afirmado que estas cosas «no pueden» funcionar. Pero en la práctica funcionan y funcionan bien. Ésa es la prueba que importa.

No espero que los que utilicen este libro recuerden y apliquen todas sus partes. Si recuerdan y utilizan sólo unas pocas herramientas o hábitos, su pensamiento mejorará mucho. ¿Cuántas veces se aprenden hábitos o métodos de pensamiento que vayan a durar el resto de la vida?

Puedes recurrir al libro una y otra vez para aprender cosas nuevas.

El pensamiento no es inteligencia, información o tener razón, sino una destreza operativa que puede cultivarse. Este libro se ofrece como un medio para convertir el «quiero» en una serie de pasos prácticos que pueden darse. Los destinos no suelen venir a buscarnos. Hay que dar pasos hacia el destino. Este libro te ofrece algunos elementos que puedes aplicar si quieres ser un mejor pensador.

En el apéndice se esboza un marco práctico útil para ejercitar y disfrutar del pensamiento.

Apéndice: clubes de pensamiento

LOS clubes de pensamiento están separados del resto del libro. No es necesario crear ni participar en un club de pensamiento. La estructura de un club de pensamiento es una ocasión que pueden aprovechar:

1. Las familias o grupos de familias que quieren disponer de un ámbito más formal para trabajar con este libro y cultivar destrezas de pensamiento.

2. Los que, habiendo aprendido en este libro las destrezas de pensamiento, se den cuenta de que sin práctica posterior acabarían perdiéndolas. Estas personas quizá quieran también seguir aumentando su destreza (con otros materiales míos).

3. Los que hayan llegado a disfrutar pensando y quieran poder disfrutar del pensamiento igual que se puede disfrutar de un deporte o de una afición. Es beneficioso contar con un lugar y un tiempo determinados y con otras personas.

4. Los que sepan que no van a tener la disciplina necesaria para aprender y practicar las destrezas de pensamiento por sí solos, y además les divierta más hacerlo en grupo.

5. Los que quieran dar una base y una finalidad a reuniones que de otro modo serían meramente sociales.

FINALIDAD DE LOS CLUBES DE PENSAMIENTO

Las distintas personas pueden tener objetivos diferentes para crear o unirse a un club de pensamiento. Las cinco finalidades principales son:

1. Aprender y cultivar deliberadamente las destrezas de pensamiento. El

aprendizaje directo del pensamiento como destreza.

2. Una ocasión específica para practicar las destrezas de pensamiento. Es decir: mejorar las destrezas, prevenir su deterioro y disfrutar directamente del pensamiento (como deporte o afición).

3. La aplicación de las destrezas de pensamiento a problemas, tareas y proyectos. Éstos pueden ser de naturaleza personal, práctica o remota. Tanto el ejercicio de las destrezas de pensamiento como los resultados prácticos son valiosos.

4. Una razón para reunirse y disfrutar de la compañía de otras personas. El pensamiento proporciona un modo interesante y positivo de interactuar con otros. En lugar de conversaciones educadas hay armazones para la discusión.

5. Es un lugar en que se puede convencer a otras personas de que el pensamiento es una destreza amena, que se puede aprender a pensar, que el pensamiento constructivo es importante para el bienestar futuro del mundo.

ACTIVIDADES DE LOS CLUBES DE PENSAMIENTO

Más adelante en este capítulo describiremos las actividades concretas de los clubes de pensamiento. Son éstas:

1. Aprender destrezas de pensamiento.
2. Practicar destrezas de pensamiento.
3. Aplicar destrezas de pensamiento a proyectos específicos.
4. Aplicar destrezas de pensamiento a asuntos personales o locales.
5. Pensar y discutir sobre temas importantes.

La combinación efectiva de estas actividades variará con la composición y la motivación de los miembros de cada club de pensamiento. Por ejemplo: un club con miembros jóvenes puede querer concentrarse en el cultivo de las destrezas. Un club con miembros adultos puede querer aplicar el pensamiento a proyectos específicos. Un club con una mayoría de miembros mayores puede preferir discutir sobre asuntos internacionales.

PRINCIPIOS

En general, los principios del pensamiento eficaz que hemos discutido en este libro constituirán la base del pensamiento que se realiza en los clubes de pensamiento. De todas formas es útil explicitar cinco principios fundamentales:

1. El pensamiento debe ser siempre de naturaleza constructiva.
2. El pensamiento se dirige siempre hacia la operatividad (destrezas del hacer) y el pensamiento eficaz. El objetivo de los clubes no es la contemplación filosófica.
3. Lo que interesa es el cultivo y la mejora directos de las destrezas de pensamiento. No interesa demostrar lo listo que se es ni cómo se es capaz de ganar discusiones.
4. El pensamiento debe ser siempre ameno. El pensamiento no debe ser demasiado complejo ni generar demasiada tensión emocional.
5. Los clubes se basarán en mi enfoque sobre el pensamiento. Esto es muy importante porque la mezcla de enfoques puede crear una confusión total aunque los otros enfoques tengan sus propias virtudes. Si en el deporte se tienen demasiados entrenadores el resultado sólo puede ser de confusión.

Es posible organizar clubes de pensamiento basados en otros principios distintos. Cada uno puede hacer lo que prefiera. Os deseo suerte. Aquí me limito a ofrecer mis sugerencias.

ASUNTOS PRÁCTICOS

Las sugerencias que ofrezco las doy como pautas. Pueden ajustarse o modificarse según las circunstancias o la naturaleza de cada grupo.

Disciplina

Como el pensamiento es libre por naturaleza, la disciplina es muy importante. Sin disciplina los clubes degenerarán rápidamente en sesiones de opinión y discusión en las que una o dos personas intentan impresionar a los demás. Si esto es lo que quiere el grupo, sus miembros podrán entretenerse de este modo; pero esto no es lo que yo entiendo por un club de pensamiento.

La disciplina principal es la del tiempo y el enfoque. Si hay una disciplina estricta del tiempo, la mente se vuelve disciplinada en otros aspectos. La

disciplina del tiempo significa empezar y terminar en un tiempo decidido de antemano. Significa atenerse a los tiempos establecidos para los ejercicios. Significa cortar una discusión cuando se llega al final de un plazo temporal.

Años de experiencia han demostrado que tener disciplina del tiempo en el pensar hace que la gente piense mucho más productivamente y mucho más rápidamente. Sin disciplina del tiempo sólo hay divagación, vacilación y discusión.

También es importante la disciplina del enfoque. Esto significa definir claramente la tarea, la herramienta de pensamiento o el ejercicio. La disciplina del enfoque significa saber dónde se está y qué se quiere hacer exactamente. Esto puede parecer que ahogue o encorsete el pensamiento. No es en absoluto cierto. Si sabes lo que intentas hacer eres libre para hacer lo que quieras. Si no sabes lo que intentas hacer no eres libre para hacer nada, sino que estás confuso. Con demasiada frecuencia confundimos la confusión con la libertad.

Duración de las reuniones

Ninguna reunión debe durar más de tres horas. La duración de una reunión puede ser de una hora, dos horas o tres horas. Esto dependerá exclusivamente de los miembros del club y de consideraciones tales como la hora del día, los desplazamientos y las demás exigencias prácticas.

Es posible variar la duración de las reuniones teniendo unas largas y otras breves. Eso hay que especificarlo de antemano.

La etapa de trabajo de la reunión puede ir siempre seguida de una etapa social en la que no hay límites de tiempo. La etapa de trabajo no debería extenderse a la etapa social.

Frecuencia de las reuniones

Yo propondría una frecuencia quincenal. Si las reuniones son breves y se realizan en el seno de una familia, una vez por semana es la mejor frecuencia para cultivar las destrezas. Si los participantes tienen que desplazarse desde muy lejos quizá sólo sea posible reunirse una vez al mes.

Las reuniones pueden realizarse en un día fijo de la semana y a una hora fija. Esto es, con diferencia, lo más eficaz. Cuando el horario de las reuniones se cambia para adaptarse a las distintas personas el club a menudo acaba

disolviéndose. Al final de cada reunión debe siempre acordarse la fecha de la siguiente.

Organizador

El éxito y la continuidad de cualquier club depende en gran medida de la energía y la capacidad del organizador inicial. Esta persona debe tener mucha energía, capacidad de llevarse bien con la gente y cierta capacidad organizativa. No es necesario que esta persona sea un gran pensador; ni siquiera es necesario que entienda muy bien las destrezas de pensamiento. Si hace falta, otra persona distinta puede organizar el funcionamiento concreto de las reuniones.

Tiene que haber un solo organizador. Hacer rotar la responsabilidad entre varios organizadores no es eficaz. El organizador puede formar una comisión de apoyo para repartir el trabajo.

Si alguien no se lleva bien con el organizador, puede abandonar el club y fundar un nuevo club de pensamiento. La discusión y el intercambio de opiniones son importantes, pero un exceso de política y de discusión hace que el club no sea muy eficaz.

Lugar de las reuniones

En general, las reuniones deben realizarse en el hogar de alguno de los participantes. Ocasionalmente pueden realizarse en algún sitio distinto. El lugar de reunión puede rotar de casa en casa, en cuyo caso el organizador debe ponerse de acuerdo con el anfitrión de la siguiente reunión.

Número de personas

No hay un límite absoluto pero sí límites prácticos. Seis personas es el número máximo que pueden trabajar como un grupo. Con un número mayor el tiempo necesario para oír los resultados individuales (de los ejercicios) es demasiado grande. Ocho personas pueden trabajar como dos grupos de cuatro personas cada uno. Con doce habría tres grupos de cuatro o dos grupos de seis. Doce personas es el límite aproximado para un club. Si hay más personas, el club puede dividirse en clubes asociados.

Si alguien falta a tres reuniones seguidas se le expulsa del club (a no ser que

esa persona esté en el hospital o lleve mucho tiempo fuera). Los nuevos miembros pueden incorporarse al club como invitados durante dos reuniones. Después, el grupo discute si quiere aceptar a esas personas en el grupo. Hay que hacerlo en una discusión abierta, no en una votación secreta.

Libro de actas

Hay que hacer un acta de cada reunión. No tiene que hacerlo necesariamente el organizador. Puede hacerlo cualquier otro miembro que acepte la tarea. El acta, que se incorporará al libro de actas, debe tener entre 250 y 500 palabras.

El registro debe incluir la fecha, la hora, la duración y los asistentes. Hay que apuntar las destrezas de pensamiento tratadas en la parte de aprendizaje formal de la reunión. No es necesario apuntar los elementos de pensamiento que se utilicen directamente para practicar las destrezas. Hay que apuntar los elementos prácticos a los que se aplique más seriamente el pensamiento. Hay que definir claramente los problemas o tareas. No es necesario apuntar las etapas de pensamiento ni los resultados, a no ser que surja alguna idea importante.

Cuando se aplique el pensamiento seriamente a un proyecto o un problema local, el registro de este pensamiento puede conservarse en un archivo de proyectos o problemas separado del libro de actas. Es útil tener un magnetofón a mano para resumir los resultados de las sesiones «serias» de pensamiento. Después se pueden tomar notas de lo grabado.

Actividades durante una reunión de un club de pensamiento

A continuación expongo la estructura de una reunión ideal. Hay que adoptar esta estructura lo más fielmente que sea posible. El mayor peligro es que el club de pensamiento se convierta en una sesión de conversación o discusión y los miembros dejen de asistir. Al principio puede no gustar la disciplina de estructura, pero con el tiempo se acaba percibiendo su valor ya que permite practicar y disfrutar del pensamiento.

1. Asuntos formales

Lectura del acta de la reunión anterior. Personas que han excusado su presencia en esta reunión. Presentación de los invitados. Otras disposiciones

organizativas para el futuro.

Duración: cinco minutos.

2. Catálogo de tareas de pensamiento

¿Sobre qué vamos a pensar?

No es fácil encontrar temas para pensar. Los ejercicios que proponemos al final de la mayor parte de los capítulos de este libro ofrecen algunos temas para pensar y hay que utilizarlos para practicar la destreza de pensamiento correspondiente.

En esta primera parte de todas las reuniones los miembros del club proponen otros temas, tareas, problemas, etc. para pensar. Hay que tomar nota de ellos e incluirlos en el archivo del catálogo. Se espera que los miembros piensen sobre estos temas y los anoten entre reunión y reunión. Estos temas pueden ser:

Ejercicios prácticos: se realizan específicamente para practicar las técnicas de pensamiento. Recuerda que tiene que haber ejercicios divertidos, que no todos tienen que ser demasiado serios. Puede haber también temas poco probables.

Asuntos personales: son problemas, tareas, dificultades, de los miembros del club (o de amigos de los miembros). Son dificultades de la vida real. Pueden plantearse como asuntos en tercera persona: «Un amigo mío tiene este problema...». O directamente: «Tengo este problema...». Si el asunto es muy urgente o limitado puede tratarse en esa misma reunión en lugar de archivarlo.

Asuntos locales: son asuntos que afectan a la comunidad local. Esto hace que el pensamiento sea más pertinente e interesante. Un asunto local puede también convertirse en un proyecto.

Proyectos: propuestas concretas de proyectos. El pensamiento que se emplea en los proyectos acaba aplicándose en la práctica. Puede tratarse de un proyecto local: conseguir dinero para obras de caridad, ayudar a niños desfavorecidos, protestar contra los daños infligidos al medio ambiente, etc. Puede haber propuestas de nuevos proyectos. También se pueden plantear los problemas nuevos que hayan surgido en el trabajo sobre los proyectos actuales.

Asuntos del mundo: temas importantes de pensamiento que pueden referirse a asuntos exteriores a la comunidad local: del país en su conjunto o del mundo. Esos asuntos pueden ser: el problema de las drogas, el efecto invernadero, el

desempleo, la escasez de viviendas, conflictos específicos, el racismo, la igualdad de derechos, la prevención del SIDA, etc.

Duración: de diez a quince minutos. (Si el tiempo no es suficiente, los temas pueden escribirse y entregarse después al organizador.)

3. Aprendizaje y práctica de destrezas

Ésta es la parte más importante de la reunión. Se trata en ella de aprender una destreza de este libro o de algún otro material como el Programa de Pensamiento CoRT. Los miembros deben tener copias de este libro o del material y leer individualmente la parte relacionada con la destreza correspondiente. Hay una breve conversación para comprobar si se entiende todo lo relativo a la destreza. Cuando el club tiene miembros jóvenes un padre o adulto puede enseñar directamente la destreza.

Inmediatamente después viene la práctica de la destreza. Hay que proponer ejercicios prácticos específicos para cada elemento que se quiera practicar. Los ejercicios deben realizarse individualmente (normalmente) o en pequeños grupos en los que se intercambian ideas y se alcanza una conclusión común al final. Los ejercicios pueden durar dos, tres o cuatro minutos. Habría que realizar al menos cinco o seis ejercicios prácticos diferentes si fuera posible.

Los ejercicios y la práctica del pensamiento son imprescindibles para aprender las distintas destrezas de pensamiento. El resultado individual o grupal no es tan importante para el cultivo de la destreza, pero el resultado es importante como motivación. Si piensas sobre algo te gusta que alguien escuche tus conclusiones. La conclusión debe ser lo más breve posible. Hay que evitar discutir sobre puntos particulares. En caso contrario la exposición de las conclusiones puede ocupar demasiado tiempo. Es mucho mejor hacer cinco ejercicios prácticos con resultados breves que dos ejercicios prácticos con resultados extensos.

Duración: entre treinta y cuarenta y cinco minutos.

4. Comentario sobre la destreza de pensamiento

Después de aprender y practicar una destreza de pensamiento determinada se realiza un diálogo sobre dicha destreza. El objetivo de esta discusión es reforzar el aprendizaje de la destreza.

1. Comprobar que todos hayan entendido la destreza.
2. Discutir la utilidad de la destreza.
3. Examinar la aplicación de la destreza.

Como he señalado en otro lugar, estas discusiones siempre deben ser constructivas: «¿Qué podemos sacar de aquí?». La razón es que si se les pide que busquen los aspectos negativos (por haberles pedido que buscasen tanto los aspectos positivos como los negativos), los participantes se esforzarán por hacerlo. Después identificarán con la destreza estos aspectos negativos, lo que, aunque éstos sean poco importantes, disminuirá la utilidad de la destreza. En el caso del carpintero podemos decir que el corte de una sierra deja el borde mal acabado, o que un escoplo puede resbalar y herirnos en la mano; pero, en conjunto, la sierra y el escoplo son herramientas muy útiles.

Duración: entre diez y quince minutos.

5. Estudio de asuntos personales

Es una ocasión para que los miembros del club de pensamiento pidan a sus compañeros que piensen diestramente sobre algún problema o tarea que afecte a aquéllos. Se puede plantear en tercera persona: «Tengo un amigo con este problema»; o directamente: «Éste es mi problema».

Es importante no esperar resultados milagrosos. Yo no esperaría nada realmente original o útil más del 20 por ciento de las veces.

Es importante que este apartado no dure más de lo acordado.

El tema puede proceder del «catálogo» de temas o ser un asunto recién surgido.

La discusión del asunto debe incluir el uso de una destreza específica de pensamiento y no convertirse en una mera discusión «provechosa» general.

Duración: de veinte a treinta minutos.

6. Estudio de asuntos locales

El problema o tarea particular puede proceder del catálogo o puede ser nuevo. Un asunto local es un asunto que afecta a la comunidad local. Esto

significa que es más amplio que un asunto de interés individual o familiar pero menor que un asunto que afecte a la sociedad en general o al país entero.

Lo importante es la influencia del problema. Esto significa que hay que considerar cuidadosamente a las personas, los valores y el impacto. Habrá desacuerdos y discusiones.

En este momento sólo hay que pensar sobre el problema (o tarea, o diseño) local. Si los miembros del club deciden que quieren «hacer» algo respecto al asunto, esta iniciativa se convierte en un proyecto específico.

Es importante formular claramente la conclusión o el resultado del pensamiento. Duración: entre veinte y treinta minutos.

7. Información y pensamiento sobre proyectos

El pensamiento que se realiza sobre los proyectos aspira a ser llevado a la práctica.

Como para los clubes de pensamiento la operatividad y la eficacia son muy importantes, siempre deben estar ocupados en algún proyecto. De otro modo, la actividad de pensamiento se puede convertir en mera discusión, argumentación y contemplación.

Al principio hay que elegir proyectos pequeños en los que se pueda llegar a un resultado. A medida que crezcan la confianza y la destreza, los proyectos podrán ser más ambiciosos.

Tiene que hacer un archivo para cada proyecto, separado del libro de actas del club.

Un equipo de proyecto con un jefe de proyecto voluntario y un número indeterminado de miembros se ocupa de cada proyecto.

En esta parte de la sesión pueden hacerse varias cosas:

1. Comentar y seleccionar un proyecto.
2. Pensar sobre la realización de un proyecto.
3. Informar sobre la marcha del proyecto.
4. Definir nuevas áreas de atención y problemas que hayan surgido y sobre los que haya que pensar.

No todo el pensamiento sobre el proyecto tiene que realizarse en las

reuniones del club de pensamiento. Los miembros del equipo del proyecto pueden reunirse en otras ocasiones para pensar más.

Cuando no haya otros proyectos (y aunque sí los haya) el club deberá celebrar una fiesta cada dos meses. Hay que intentar que sea distinta cada vez. En estas fiestas se invita a personas que no son miembros del club.

Duración: de treinta a cuarenta y cinco minutos.

8. Asuntos del mundo

En esta parte de la sesión se piensa sobre asuntos importantes. Son asuntos sobre los cuales el club probablemente no pueda hacer mucho. Es útil, sin embargo, pensar algo sobre esos asuntos. Los temas de reflexión pueden ser, entre otros, la deuda del Tercer Mundo, la quema de bosques tropicales, el proteccionismo comercial, los refugiados, la conservación de la energía, la influencia de la televisión en la política, las crisis en la educación, el deterioro de las ciudades, etc.

Los temas pueden proceder del catálogo o ser nuevos. Se puede, por ejemplo, seleccionar un tema del periódico del día.

Hay que aplicar deliberadamente las técnicas de pensamiento y no limitarse a charlar e intercambiar opiniones. Esta parte de la sesión puede degenerar fácilmente en una sucesión de opiniones con poco pensamiento.

Duración: entre veinte y treinta minutos.

9. Asuntos finales

Recapitulación final de detalles organizativos (por ejemplo, los detalles de la siguiente reunión). Otros asuntos.

DURACIÓN TOTAL

Las duraciones totales propuestas suman un mínimo de 150 minutos (dos horas y media) y un máximo de 210 minutos (tres horas y media).

Estas duraciones se pueden reducir de los siguientes modos:

1. No es necesario realizar todas las partes en todas las reuniones. Cuando las

reuniones sean breves los contenidos podrán alternarse en cada reunión. Por ejemplo: puede tratarse un asunto local en una reunión y un asunto personal en la siguiente.

2. La cantidad de tiempo dedicada a cada parte puede reducirse mucho. Las duraciones propuestas son para las reuniones más largas. Puede bastar con dedicar cinco minutos a cada asunto.

La única duración que no hay que reducir es la del tiempo dedicado a aprender y practicar la destreza de pensamiento. Nunca debe ser inferior a treinta minutos. El tiempo dedicado al «comentario» puede reducirse o incluso eliminarse en las reuniones breves.

Por ejemplo: una reunión de una hora constaría de asuntos formales (cinco minutos), aprendizaje de la destreza de pensamiento (treinta minutos), una sección de aplicación (diez minutos), pensamiento e información sobre proyectos (diez minutos) y recapitulación.

Es importante establecer de antemano las duraciones y el orden del día en lugar de ir decidiéndolo momento a momento. No hay que temer la interrupción del pensamiento en cualquier instante aunque se estén discutiendo asuntos importantes.

MATERIAL

Este libro debe constituir el material básico sobre las destrezas de pensamiento para los clubes de pensamiento. Sólo hay que tratar una destreza (o un hábito) de pensamiento en cada sesión. De hecho, es mejor dedicar dos sesiones a cada destreza; y a veces más en el caso de las destrezas más complejas. Después se puede utilizar el Programa de Pensamiento CoRT completo. También hay otros materiales adicionales.

Cada club debe elaborar su propio «catálogo» de tareas y proyectos de pensamiento. Después se puede crear un catálogo maestro en colaboración con otros clubes de pensamiento.

Es muy preferible aprender unas pocas herramientas y ser capaz de utilizarlas eficazmente que leer mucho material. No se trata de entender el proceso del pensamiento sino de poder utilizar una destreza de pensamiento.

FORMACIÓN

Con el tiempo quizá sea posible organizar una formación específica para los que quieran dirigir clubes de pensamiento.

REGISTRO DE CLUBES DE PENSAMIENTO

Cada club puede funcionar con total independencia como un medio para aprender y practicar destrezas de pensamiento. Sin embargo, voy a establecer un registro de los clubes de pensamiento más eficaces. Los clubes sólo podrán solicitar la inscripción cuando hayan realizado al menos cinco reuniones ordinarias. Deben enviarme una copia del libro de actas de estas reuniones y un breve informe general.

RESUMEN

Los clubes de pensamiento son una estructura formal y dinámica útil para cultivar destrezas de pensamiento y disfrutar del pensamiento como un deporte o afición. Se describe el funcionamiento posible de estos clubes. Este tema está separado de los demás contenidos de este libro. Los contenidos pueden utilizarse directamente sin necesidad de hacerlo en un club.

NOTAS

1. Penguin Books, Harmondsworth, 1991
2. Penguin Books, Harmondsworth, 1990.
3. Penguin Books, Harmondsworth, 1991.
4. Penguin Books, Harmondsworth, 1991.
5. Penguin Education, Harmondsworth, 1972.
6. Cape, Londres, 1972.

Cómo enseñar a pensar a tu hijo

Edward de Bono

Título original: *Teach Your Child How to Think*

© IP Development Corporation 1992 created by Dr. Edward de Bono;
reproduced with permission of the Bono Global Pty Ltd. www.debono.com

© de la traducción, Francisco Javier Ruiz Calderón, 1994

© de todas las ediciones en castellano

Espasa Libros, S. L. U., 1994

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): diciembre de 2014

ISBN: 978-84-493-3075-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L www.newcomlab.com