

# EL PENSAMIENTO LATERAL DE EDWARD DE BONO

*Edward De Bono es internacionalmente reconocido como una autoridad en el campo de la creatividad y el desarrollo del pensamiento humano. Es el creador del término «pensamiento lateral» incluido en el Oxford English Dictionary. Su teoría mantiene la existencia de dos tipos diferentes de pensamiento.*

*El pensamiento vertical (lógico, analítico, convergente y deductivo) utiliza la información por su valor intrínseco, para llegar eventualmente a una solución dentro de los modelos tradicionales existentes. En cambio, el pensamiento lateral (creativo, imaginativo, divergente e inductivo) no utiliza la información en sí misma sino como un medio para provocar una disgregación de los modelos y su reestructuración perspicaz en ideas creativas.*

*Asimismo, es el autor de la famosa técnica «seis sombreros para pensar». Se trata de una técnica guiada a través de sombreros de seis colores diferentes que ejemplifican perspectivas distintas. Es un artificio disciplinado para abordar los principales roles del pensamiento identificados con los colores blanco (neutralidad), rojo (emociones y sentimientos), negro (lógica negativa), amarillo (especulación positiva), verde (creatividad) y azul (control y síntesis).*

De Bono es uno de los escritores más prolíficos, conocidos y respetados de la investigación de los procesos creativos del pensamiento. Hoy en día, pertenece al club de los grandes gurús en *management* junto a autores americanos tales como Peter Drucker, Michael Porter, Rosabeth Moss Kanter y Tom Peters.

No obstante, también ha sido un autor muy controvertido debido a ciertos aspectos de su obra que provocan algunos recelos. El tono de autosuficiencia que se vislumbra en sus escritos puede hacernos prejuzgar negativamente muchas de sus brillantes ideas.

Es cierta la presencia de abundantes repeticiones, guiado tal vez por la obsesión de hacerse entender, y ciertas carencias de rigor académico como la costumbre de no incluir bibliografía. Obviamente, De Bono elabora su propio pensamiento a través de los conocimientos y experiencias acumuladas también de otros pensadores que por otro lado no estaría mal reconocer. Es posible que ciertas correcciones de forma hiciesen mucho más consistentes sus ideas, aunque quizás esto obedezca también a una de las trampas de la inteligencia que él identifica y que nos impiden descubrir lo realmente importante.

Sin embargo, sus teorías aportan un programa sistemático para utilizar eficazmente nuestro pensamiento. Considerado como algo susceptible de aprenderse y mejorarse supera al caduco concepto de inteligencia que resultaba mucho más limitativo. Muchas de sus innumerables técnicas

o ejercicios son más interesantes de lo que a primera vista parecen y nos permiten estructurar el pensamiento e indagar nuevos caminos por increíbles que parezcan. En gran parte, la espontaneidad de sus libros hace que su lectura y la explicación de sus teorías se nos presente estructuralmente sencilla. Y en general, el pensamiento y la creatividad aparece como algo más pragmático y útil que lo acostumbrado en estos temas.

## Edward De Bono



Edward De Bono nació en la isla de Malta en el año 1933. Licenciado en psicología y médico de profesión ejerció como internista en Cambridge durante 10 años hasta que se jubiló anticipadamente en 1985. Su formación médica le hizo interesarse por los mecanismos de autoorganización de la información y el funcionamiento de la mente humana. Además ha estado vinculado al mundo académico en los claustros de Oxford, Londres, Cambridge y Harvard.

Ha escrito más de 60 libros que han sido traducidos a 35 idiomas, entre los que se encuentran famosos *best-sellers* como *The use of lateral thinking*, *New think*, *Six thinking hats*, y *Six action Shoes*.

Dice aplicar su teoría del pensamiento lateral como un esquema para desarrollar la creatividad de los hombres de empresa porque son los más receptivos y están dispuestos a ponerla en práctica. Ha impartido numerosos seminarios y conferencias en todo el mundo, gracias a los cuales ha visitado ya más de 50 países. Colabora con el *Management Centre Europe* (MCE) dando gran cantidad de cursos en Bruselas, Munich y otras ciudades europeas.

Gracias a la utilización de sus técnicas, empresas y organizaciones de todo el mundo han obtenido grandes resultados. Por ejemplo, Peter Ueberroth, el organizador de los Juegos Olímpicos de Los Angeles, explicó en una entrevista concedida al *Washington Post* en septiembre de 1984 que el beneficio que se obtuvo de 250 millones de dólares fue el resultado de aplicar el pensamiento lateral aprendido en un seminario de De Bono. También ha sido consultado, entre otros, por el Departamento de Estado Norteamericano, el Kremlin y los Primeros Ministros de Canada, Australia y Suecia.

Además de fama y fortuna ha logrado numerosas distinciones, entre ellas el «National Order of Merit» y el premio del «International Thinking Meeting» por ser pionero en la enseñanza del pensamiento. Por otro lado, la Universidad de Sudáfrica lo ha incluido en la lista de los 250 hombres más influyentes en la historia de la humanidad y un planeta ha recibido su nombre como reconocimiento a la importancia de su trayectoria profesional.

## Enseñar a pensar

Numerosos estudios parecen probar que los niños tienen una mayor creatividad que los adultos. Curiosamente el pensamiento imaginativo que a los adultos nos cuesta tanto esfuerzo, a ellos les resulta sencillo e incluso divertido. Esto obedece a que la perspectiva de un niño no está determinada por los puntos de vista que la educación va imponiendo a lo largo de los años.

Edward De Bono ha estudiado el pensamiento infantil como base para entender los procesos que a los adultos nos permiten recuperar esa capacidad que un día tuvimos. En sus investigaciones constata que la capacidad de los niños para generar brillantes y elocuentes ideas les convierte en «grandes pensadores» por el increíble uso que hacen del limitado material del que disponen, incluso sin contar con la riqueza cultural que a priori podría proporcionar resultados más fructíferos.

Sin embargo, esa amplia y flexible capacidad innata de pensamiento no se ve mejorada en los largos años de educación, sino más bien todo lo contrario, sufre un gran deterioro. Este efecto es la consecuencia de un sistema educativo que básicamente se limita a transferir conocimientos. El énfasis ortodoxo en la cantidad de contenidos requeridos inhibe el desarrollo de la capacidad de pensar cuando quizás empieza a ser más urgente que nunca abordar nuevos modos de ver las cosas.

De Bono considera que la enseñanza ideal debiera cubrir tres grandes áreas. En primer lugar, *basic skills* que incluiría lenguaje, pensamiento, matemáticas, habilidades sociales (relaciones interpersonales como individuos y grupos, y habilidades emocionales), y conocimientos sociales (administración, industria, economía, política, etc.). En segundo lugar, *background studies* que reúne muchas de las materias tradicionales como geografía, historia, literatura, ciencias, idiomas, etc. Y en tercer lugar, *special or vocational interests* que pueden ser estudios de negocios, ingeniería, teatro, moda, idiomas, etc.

En cuanto a las habilidades de pensamiento, la educación únicamente desarrolla los procesos de razonamiento lógico. Existe la creencia generalizada que la argumentación lógica y libre de errores, la fluidez verbal, la capacidad de rebatir, y la crítica inteligente implican una gran capacidad de pensar. Pero para De Bono todo esto pueden ser trampas para un pensamiento eficaz.

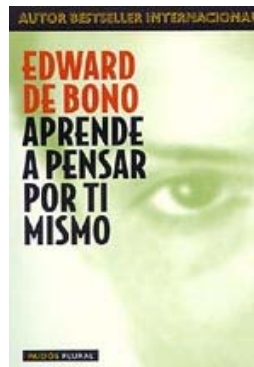
Enseñar a pensar de manera deliberada y específica puede evitar esos errores y explorar mayores posibilidades. El pensamiento es mucho más que la operación visible de una inteligencia innata; es una habilidad que se aprende y, en definitiva, que puede ser desarrollada y enseñada.

## Aprender a pensar

Según Edward De Bono el pensamiento es una «técnica» que cualquiera puede dominar. Pensar es una técnica operativa

mediante la cual la inteligencia actúa sobre la experiencia. Pero esto no quiere decir que las personas inteligentes automáticamente saben pensar, una de las falacias más peligrosas y extendidas acerca del pensamiento. Algunas de las «trampas de la inteligencia» tales como el razonamiento rápido, el exceso de brillantez, la facilidad para el análisis superficial o la certidumbre del pensamiento reactivo pueden impedir un pensamiento más creativo y realmente eficaz.

El objetivo de la percepción es organizar la información elaborando esquemas que posteriormente serán utilizados para facilitar el pensamiento. Nuestra mente es capaz de reconocer esquemas familiares (reconocimiento), extraer esquemas ocultos (abstracción), clasificar las cosas según las características comunes o los puntos de diferencia (agrupamiento) y analizar una situación compleja (análisis). Ser



conscientes de nuestro repertorio de esquemas es esencial para mejorar todas estas facultades del pensamiento, identificando en muchas ocasiones aquellos esquemas que sean erróneos.

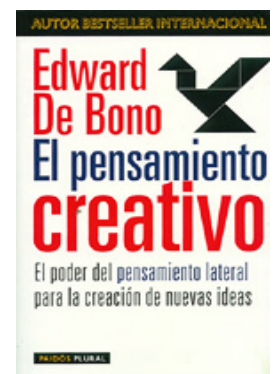
La percepción trabaja como un fantástico sistema esquematizador autoorganizado que nos es indispensable para extraer sentido del mundo que nos rodea. Pero algunas veces es necesario un cambio de esquemas mediante el error, el accidente y el humor. El proceso que seguimos en el humor es el mismo que en el caso de la percepción retrospectiva y la intuición. La nueva perspectiva descubierta se nos presenta de repente como algo obvio y razonable, aunque por medio de la lógica nunca hubiésemos llegado a ella.

El pensamiento lateral trata de proporcionarnos métodos más adecuados para cambiar de esquemas que por error o accidente. Algunas veces nuestra capacidad de juicio nos impide descubrir nuevas maneras de ver las cosas al desechar lo que juzgamos una mala idea pero cuya movilidad nos dirigía hacia nuevos esquemas.

Para que el pensamiento se desarrolle como una capacidad útil debe tener cuatro aspectos importantes: deliberado (usado a voluntad), centrado (para ser eficaz), confiado (conociendo sus límites) y divertido (disfrutando de nuestra capacidad de pensar en diferentes tareas y momentos). Una de las cosas más importantes es transformar la imagen del yo «inteligente» o «torpe» cargada de valor, por la imagen operativa de «pensador».

Además es preciso una estricta disciplina horaria (vg. ponerse a pensar en algo durante 30 sg., 1 min., ó 5 min.) que aumente la eficacia al liberarnos de

la angustia de pensar hasta encontrar una respuesta o solución. Incluso en un breve período de tiempo se habrá

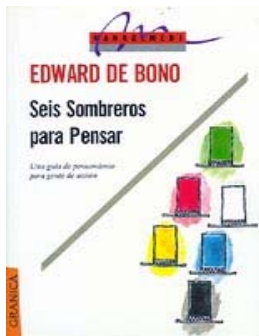


cosechado algo, hay que ser agudamente consciente de lo que se ha logrado. El pensamiento sobre el pensamiento utilizado también aporta importantes observaciones: bloqueos, recurrencias de ciertas ideas, puntos emocionantes, dificultades en la generación de alternativas, puntos en blanco, nuevas maneras de pensar, probabilidad de una conclusión, etc.

## Seis sombreros para pensar

En uno de sus libros más famosos Edward De Bono presenta una curiosa técnica que mediante la adopción artificial de distintos roles

permite: en primer lugar, simplificar el pensamiento al tratar un aspecto detrás de otro y no todos a la vez; y en segundo lugar, estimular la flexibilidad



mental considerando distintas perspectivas.

La imagen mental de «ponerse un sombrero» para pensar de un modo deliberado (pensamiento deliberado) representa ese estado sereno y despreocupado necesario para cualquier pensamiento que sea algo más que meras reacciones frente a una situación (pensamiento reactivo).

Cada sombrero define un rol muy concreto, lo que nos permite adoptar artificialmente seis papeles diferentes. Una buena analogía es la construcción de un mapa, el color de cada sombrero representa un color distinto para la impresión del mapa. Cuando todos los colores se reúnen tenemos el mapa completo. Este pensamiento cartográfico, en contraposición al pensamiento dialéctico, permite elaborar el mapa global antes de elegir una ruta concreta.

La representación de una papel definido nos permite pensar y decir cosas sin arriesgar nuestro «ego». Dirige nuestra atención hacia seis

puntos de vista diferentes, pero de uno en uno evitando interferencias y confusión. Además, el simbolismo de estos sombreros propone un modo adecuado de solicitar a los demás, o a uno mismo, que cambie de perspectiva (vg. pedir a alguien que se quite por un momento el sombrero negro es más neutral que decirle que deje de ser tan negativo).

El color de cada sombrero está relacionado con su función para facilitar su uso. Igualmente puede ser útil considerarlos como tres pares contrapuestos. Así podríamos resumir los seis sombreros del siguiente modo: el sombrero blanco indica neutralidad mientras que el rojo simboliza las emociones y sentimientos; el sombrero negro es la lógica negativa frente al amarillo que es la especulación positiva; y finalmente el sombrero verde expresa creatividad opuesto al azul que supone control y síntesis (Cuadro 1).

**Ana María Rodríguez García**

### BIBLIOGRAFÍA DE EDWARD DE BONO

*El pensamiento práctico*

*Cómo atraer el interés de los demás*

*La felicidad como objetivo*

*El pensamiento lateral: manual de creatividad*

*Manual de la sabiduría*

*Aprende a pensar por ti mismo*

*La revolución positiva*

*Seis sombreros para pensar*

*El pensamiento paralelo: de Sócrates a De Bono*

*El pensamiento creativo*

*Más allá de la competencia*

*Seis pares de zapatos para la acción*

*Ideas para profesionales que piensan*

*Aprender a pensar*

*Cómo enseñar a pensar a tu hijo*

*Lógica fluida: una alternativa a la lógica tradicional*

*Simplicidad*

*Yo tengo razón, tu estás equivocado*

*Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera*

*Tácticas, arte y ciencia del éxito*

*New Thinking for the new millennium*

*De Bono's supermind pack*

*Mind power*

*De Bono's thinking course*

*The five-day course in thinking*

*The mechanism of the mind*

*Opportunities: a handbook of business opportunity search*

*Teaching thinking*

*Letters to thinkers: further thoughts on lateral thinking*

*The case of the disappearing elephant*

*Atlas of management thinking*

*Masterthinker*

*Cort thinking lessons*

*Introductory library*

*Decisión mate*

*Wordpower: an illustrated dictionary of vital words*

*The dog exercising machine*

*Eureka: how and when the greatest inventions were made*

*Children solve problems*

*Po: beyond yes and no*

### REFERENCIAS DE CONTACTO

Cavendish Training: 10 Cavendish Road, Oxford OX2 7TW, UK

Tel. +44 (0) 1865 515644, Fax +44 (0) 1865 554027

<http://www.edwdebono.com> E-mail: [edwdebono@msm.com](mailto:edwdebono@msm.com)



## SEIS SOMBREROS PARA PENSAR



### SOMBRERO BLANCO: NEUTRALIDAD

El blanco (ausencia de color) indica neutralidad y objetividad. El pensamiento del sombrero blanco se ocupa de los hechos y las cifras puras. Es como una computadora que proporciona la información solicitada. Existe un sistema doble de información: los *hechos de primera clase* que ya han sido verificados y probados, y los *hechos de segunda clase* que se creen verdaderos aunque no han sido totalmente confirmados. El uso del sombrero blanco nos permitirá presentar estos últimos siempre que sea dentro de un marco adecuado que indique objetivamente su grado de probabilidad.

### SOMBRERO ROJO: EMOCIONES Y SENTIMIENTOS

El sombrero rojo legitima las emociones y sentimientos como un elemento importante del pensamiento, una parte del mapa que proporciona el sistema de valores para elegir la ruta. Permite entrar y salir de nuestra perspectiva emocional y explorar los sentimientos de los demás de manera adecuada. Este pensamiento hace referencia a las emociones y sentimientos, pero nunca se han de justificar ni basarlos en la lógica. El sombrero rojo incluye dos tipos de sentimientos. En primer lugar, las *emociones comunes* desde las más fuertes (vg. ira, miedo...) hasta las más sutiles (vg. sospecha...). Y en segundo lugar, los *juicios complejos* o no justificables perceptivamente (vg. presentimientos, intuiciones, sensaciones, preferencias, sentimientos estéticos...).

### SOMBRERO NEGRO: LÓGICA NEGATIVA

El sombrero negro es la lógica negativa, lo que tiene de malo, lo incorrecto y erróneo. Es el abogado del diablo que dice lo que no se acomoda a la experiencia o al conocimiento aceptado; los riesgos, peligros e imperfecciones; las razones por las que algo no se puede hacer o no resultará. Indica los errores en el proceso de pensamiento. Confronta una idea con el pasado para verificar si concuerda con lo ya conocido. Se proyecta hacia el futuro para descubrir lo que podría fracasar. Y también puede hacer preguntas negativas. Sin embargo, el pensamiento del sombrero negro no es argumentación sino el intento objetivo de colocar en el mapa los aspectos negativos. Por tanto, nunca debe utilizarse para encubrir complacencia negativa o sentimientos negativos, para ello debemos usar el sombrero rojo. Cuando aparezcan nuevas ideas siempre se debe utilizar el sombrero amarillo (juicio positivo) antes que el sombrero negro (juicio negativo).

### SOMBRERO AMARILLO: ESPECULACIÓN POSITIVA

Frente al sombrero negro, triste y negativo, está el sombrero amarillo, alegre y positivo. El amarillo significa el brillo del sol y la luminosidad. Este pensamiento abarca un espectro positivo que va desde el respaldo lógico y práctico (valor, beneficio, ventajas...) hasta los sueños, visiones o esperanzas. Se ocupa del optimismo bien fundado, pero no se limita a esto, puede ser especulativo y buscador de oportunidades. Es un pensamiento constructivo y generativo del que pueden surgir propuestas o sugerencias, es la operatividad de la idea con la eficacia del objetivo. No obstante, no se ocupa de la mera euforia positiva (sombrero rojo) ni tampoco, al menos directamente, de la creación de ideas (sombrero verde).

### SOMBRERO VERDE: CREATIVIDAD

El verde indica vegetación y crecimiento fértil. El sombrero verde es el pensamiento creativo y lateral, es decir, actitudes, lenguaje y técnicas para salir de las pautas habituales del pensamiento y generar ideas o percepciones nuevas. Aquí el lenguaje del movimiento (uso de la provocación) reemplaza al del juicio (uso de la lógica). Un aspecto fundamental de este pensamiento es la búsqueda de alternativas más allá de lo conocido, lo obvio, y lo satisfactorio. El sombrero verde se detiene en un punto concreto para considerar la posibilidad de ideas alternativas en ese punto. Es una pausa para la que no hacen falta razones.

### SOMBRERO AZUL: CONTROL Y SÍNTESIS

El azul simboliza el cielo que está encima de todo. El sombrero azul tiene el control y organización del pensamiento mismo, y refuerza la disciplina asegurando el respeto de las reglas del juego. Este pensamiento establece el foco o los aspectos hacia los que debe dirigirse el pensamiento; define problemas y plantea preguntas, y establece la secuencia gradual de las operaciones del pensamiento que se van a desarrollar. El sombrero azul es el responsable de la síntesis y las conclusiones. Esta visión global puede darse, de vez en cuando, durante el curso del pensamiento y también al final. Es el «director de orquesta» que modera y detiene la discusión insistiendo en el pensamiento cartográfico, el es quién propone eventualmente el uso de los otros sombreros. Aunque este rol suele asignarse a una persona específica, está abierto a cualquiera que proponga comentarios o sugerencias del sombrero azul.