

LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Si hay una técnica asociada al mundo de la creatividad que es muy conocida a nivel mundial, sin contar el brainstorming, esa es los seis sombreros para pensar de Edward de Bono.

Esta técnica parte de la base de que los seres humanos cuando pensamos, normalmente lo hacemos siempre desde una perspectiva determinada y que está dentro de las seis que se definen. Para provocar pensar desde cada uno de esos puntos de vista se utilizan sombreros que al ponerlos le indican al participante que tiene que cambiar de rol y situarse en una determinada manera de pensar.



¿Cuáles son los 6 sombreros para pensar?

Los seis sombreros definidos en esta técnica son:

Sombrero Blanco. El color transmite neutralidad y nos pone en la perspectiva del pensamiento objetivo, donde no entran en juego las emociones ni las opiniones, solo los datos, hechos y cifras comprobables.

Sombrero Rojo. El color transmite pasión y nos permite expresar nuestros sentimientos, la parte irracional y más intuitiva. Es muy importante para introducir los valores y a las personas dentro de la toma de decisiones.

Sombrero Verde. Es el color de la vegetación, nos transmite crecimiento, generación, energía, por eso se asocia al pensamiento creativo. Este sombrero se utilizará para generar ideas a las posibles problemáticas o necesidades planteadas y en su uso tienen cabida muchas técnicas creativas como el brainstorming o las analogías.

Sombrero Negro. Es el color de la oscuridad y nos sitúa en un punto de vista crítico y de cautela hacia un planteamiento. Este es quizás el punto de vista que más solemos utilizar en nuestro día a día ya que, al fin y al cabo,

se trata de identificar peligros, posibles problemas, en una palabra sobrevivir. El sombrero negro nos permite ponernos en alerta sobre todo aquello que nos puede causar un problema, evita lo ilegal, lo peligroso, lo contaminante, el gasto inútil, etc.

Sombrero Amarillo. Su color se asocia con el sol y con su luz y su aplicación nos permite ver el lado optimista de las cosas y las ventajas de una idea. Es el contrapunto del sombrero negro y mucho más difícil de aplicar ya que, evolutivamente, no estamos dotados de un mecanismo optimista y sería de alguna manera ir a contracorriente. Cuando se usa el sombrero amarillo no hay que caer en el error del sí por el sí, se trata de partir de un planteamiento optimista que nos ayude a encontrar nuevas ventajas o valores donde antes no los veíamos. Es el sombrero de los soñadores o visionarios que trabajan por conseguir su sueño.

Sombrero Azul. Nos transmite el control y su función es gestionar la dinámica enfocando a los participantes lo mejor posible para obtener los mejores resultados. Es el conocido como el sombrero de sombreros y en la aplicación de la dinámica uno de los integrantes tiene que tenerlo siempre presente.



Beneficios del uso de los 6 sombreros para pensar

Algunos de los beneficios que nos puede ofrecer la utilización de esta técnica son:

Nos permite tener una visión integral de la problemática a tratar. Normalmente cada uno de nosotros está entre dos y tres sombreros, por lo

que conocer las otras ópticas siempre es muy enriquecedor además de útil para conocer mejor el problema.

Nos acota el problema. Cuanto más acotado tengamos un problema más fácil va a ser solucionarlo.

Entrena el pensamiento lateral. El hecho de recibir tantos inputs diferentes activa nuestro procesamiento lateral y nos permite poder descontextualizar soluciones de unos escenarios y llevarlas a otros.

Hace más ágiles las tomas de decisiones. Al tener todos los puntos de vista de un proyecto, problema o necesidad encima de la mesa, la toma de decisiones se vuelve más ágil ya que tenemos todos los factores controlados. Además tenemos la figura del sombrero azul que nos ayudará a enfocarnos en una solución.

Separa el ego del pensamiento. Al ponernos los sombreros el que habla es el sombrero no nosotros, por lo que no se trata de ganar una discusión sino de aportar desde un punto de vista nuevo. Así nuestro ego no nos limitará a la hora de poder hacer planteamientos diferentes.

Cómo aplicar la técnica de los seis sombreros

Para aplicar esta técnica con éxito el primer paso es definir el problema a resolver de la mejor manera posible y otorgar el sombrero azul a aquella persona que va a organizar la dinámica. A partir de aquí hay dos variantes que puede llevar a cabo el sombrero de sombreros: 1- Repartir los otros 5 sombreros a l@s presentes y empezar a pedir opinión a cada uno de ellos desde el color de su sombrero.

2- Otorgar el mismo sombrero a tod@s l@s participantes para que piensen a la vez desde el mismo punto de vista.

El uso de estas variantes va a depender del criterio del sombrero azul, pudiendo alternarlas en función de cómo se desarrolle la sesión y buscando siempre que la dinámica resulte ágil y no se enroque en una discusión que no aporte.

El tiempo de uso de cada rol debe ser reducido, 1 minuto aproximadamente, para que se genere un efecto brainstorming y se produzcan muchas opiniones en poco tiempo. Una vez los roles dan su opinión el sombrero azul tiene potestad para cambiarlos incluyendo el suyo propio.

La sesión finalizará cuando se termine el tiempo asignado o cuando las opiniones lleguen a un estado de saturación.

Las seis gafas para pensar



Aunque esta técnica es muy útil y se suelen obtener muy buenos resultados, hay veces en las que no funciona ya que l@s participantes no logran meterse en el papel que les corresponde. Después de analizar este problema detectamos que, en parte, se debe a que no son conscientes en todo momento del color del sombrero que están usando, ya que no lo pueden ver.

Después de darle una vuelta, desde el equipo de Designthinking.gal hemos desarrollado una solución muy eficaz y mucho más inmersiva: las seis gafas para pensar. 😊

Tras años utilizándolas el feedback por parte de nuestr@s alumn@s es muy positivo, ya que aportan una mejora a nivel de experiencia y ayudan mucho a aquellos participantes que más les cuesta realizar este juego de roles.

Como decimos siempre, las técnicas de creatividad están pensadas para generar ideas o, en este caso, analizar puntos de vista diferentes, por lo tanto no podemos ser dogmáticos ni cerrados a realizarlas sólo de la forma que se supone que es la correcta, seríamos muy incoherentes.

Tanto esta como el resto de técnicas creativas tenemos que adaptarlas de la mejor manera posible a nuestros equipos de trabajo para obtener los

mejores resultados y teniendo siempre presente la problemática a resolver.

Sombrero blanco - hechos y perspectiva objetiva información

Los participantes hacen declaraciones de hecho, incluyendo identificar información que está ausente y presentando los puntos de vista de gente que no está presente de manera factual. En muchas sesiones de pensamiento esto se hace inmediatamente después de un sombrero azul inicial, y es a menudo una acción extendida con los participantes presentando detalles sobre su organización y el trasfondo y los propósitos de la sesión de pensamiento. La información clave que representa los materiales para la sesión es presentada y discutida. Las ausencias clave de información (necesidades de información son también identificadas en este punto).

Ejemplos de declaraciones de sombrero blanco son:

Las ventas totales de este producto el año pasado fueron de x€

Nuestros datos de ventas es de hace dos años

el número de personas ancianas en Europa está creciendo

Ejemplos de la referencia anterior son:

- Las estudiantes están hablando cuando la profesora está hablando.
- Hay ruido, luego otros estudiantes están distraídos y no pueden oír a la profesora.
- Las estudiantes no saben qué hay que hacer una vez que se han dado las instrucciones.
- Muchos estudiantes están distraídos y esto puede resultar en fallos al completar el trabajo.
- Las estudiantes no están entendiendo la charla focalizada debido a falta de concentración.
- Lo que pasa es que la verdad no se que está pasando aquí.

Sombrero rojo - emociones

Los que participan plantean sus emociones eso es, ejercitando sus instintos viscerales. En muchos casos este es un método para recolectar ideas -No es una cuestión de grabar declaraciones, pero preferible a tener a todo el mundo identificando sus dos o tres mejores opciones de una lista de ideas identificadas bajo otro sombrero. Esto se hace para ayudar a reducir listas de muchas opciones en unas pocas para focalizar, dejando a cada participante votar por las que prefiera. Se aplica más rápidamente que los otros sombreros para asegurarse de que es una reacción visceral lo que se recoge.

Por ejemplo, imaginemos que un grupo de ustedes está planeando un almuerzo campestre. Bajo un sombrero blanco se han identificado todos

los objetos que hay disponibles para llevar. Estos son:

Cubertería, platos, bocadillos, zumo, te, café, cerveza, patatas fritas, pepinillos, ensalada, tortilla de patatas

estos están escritos en un papel, cada persona por turnos coloca tres votos marcando una X al lado de estos objetos y pueden concentrar o dispersar los votos como deseen. El resultado puede ser:

Cubertería, platos X, bocadillos XX, zumo X, te XXX, café, cerveza, patatas fritas XX, pepinillos, ensalada, tortilla de patatas X

lo que demostraría un deseo mayoritario de te, bocadillos y patatas fritas como las áreas clave o focos del almuerzo

Este método crea un evidente ejemplo visual que genera rápidos aunque incompletos acuerdos acerca de un tema.

Las notas post-it son una gran alternativa al lápiz cuando grupos muy grandes tienen que votar sobre una materia de este modo.

El método alternativo es recoger las reacciones viscerales o sentimientos de uno sobre una materia de discusión. -Eso es más común cuando se trata de usar los sombreros para revisar progresos personales o tratar con materias con un alto contenido emocional relevante en la discusión. Las declaraciones podrían ser:

Lo odio, lo amo, estoy curioso, estoy cauteloso, siento que se acaba, me enfada...

Ejemplos de la referencia anterior son:

- La profesora se siente ofendida.
- Los estudiantes se sienten frustrados porque no pueden escuchar directrices.
- Los que hablan disfrutan bromeando y siendo escuchados.
- Esto representa pensamiento emocional de una persona.

Sombrero negro - juicio negativo (constructivo)(A)

Los participantes identifican barreras, peligro, riesgos y otras connotaciones negativas. Esto es el pensamiento crítico, buscar los problemas y desacuerdos. Este sombrero suele usarse de forma muy natural por la gente, la cosa es que se tiende a usar cuando no se ha requerido y cuando no es apropiado, parando esto la fluidez de otros. Prevenir el uso inapropiado del sombrero negro es un obstáculo común y un paso vital para el pensamiento grupal objetivo. La otra dificultad que se encara con este sombrero es que alguna gente comienza por buscar las soluciones a los problemas -comienzan a practicar pensamiento "verde" en "negro" antes de que se requiera.

Es importante tener presente que la intención del sombrero negro es de crítica constructiva. Aquel que te señala por qué algo no funcionará. No persigue el diálogo de enfrentamiento, sino conciliativo. Ejemplos de frases "negras": no seremos capaces de hacerlo con nuestros actuales métodos, será demasiado caro de este modo, hay mucha oposición política a esta vía, el sistema es ineficiente energéticamente.

Frases acerca del ejemplo citado:

- Se malgasta el tiempo.
- El aprendizaje se ve comprometido.
- Los que hablan sienten que los oyentes del sombrero negro no los respetan y no quieren oír lo que están diciendo.
- La fluidez de la discusión es escasa.

Sombrero amarillo - juicio positivo

Los participantes identifican beneficios asociados a una idea o materia. Esto es el opuesto al pensamiento de sombrero negro y busca las razones en favor de algo. Esto sigue siendo materia de juicio -es un proceso analítico, no sólo optimismo ciego. Uno está buscando crear argumentos justificados a favor. Se encapsula en la idea de "positivo indeciso" (donde el sombrero negro debería ser escéptico - "negativo indeciso")

Ejemplos de declaraciones de sombrero amarillo: Puede ser útil al mercado, reduciría el impacto medioambiental de nuestras actividades, esta vía haría nuestras operaciones más eficientes, es la opción más fácil de realizar.

Sombrero verde - alternativas y creatividad

Este es el sombrero de generar nuevos pensamientos. Se basa en la idea de provocación y pensar en beneficio de identificar nuevas posibilidades. Las cosas se dicen sobre la base de ver lo que significan más que para formar un juicio. Esto a menudo se lleva a cabo desde las declaraciones del sombrero negro para identificar cómo pasar las barreras o fallos (pensamiento verde en blanco). Como el pensamiento de sombrero verde cubre el espectro completo de la creatividad, el pensamiento de sombrero verde puede tomar muchas formas

Ejemplos de declaraciones de sombrero verde:

¿Qué hay si lo distribuimos gratuitamente?, ¿podríamos intentarlo usando la tecnología X?, si extendemos el curso medio día podría ayudar a la gente a comprender, ¿Cómo vería alguien de la profesión X esto?, ¡Loro! (el pensamiento de sombrero verde puede incluir estímulos basados en palabras aleatorias)

Declaraciones del ejemplo anterior son:

- La profesora debería prestar más atención al tiempo que gasta hablando.
- La profesora debería incorporar interactividad de más estudiantes aparte de los 'chicos listos'.

Los estudiantes deberían resistir el impulso de decir lo que sea que esté en sus cabezas. Deberían pensar acerca de la pertinencia de lo que digan con el asunto a tratar.

Los estudiantes deberían tener en cuenta cuando sus comentarios interfieren con el aprendizaje de otra gente.

Los estudiantes deberían pensar en otros modos de comunicación aparte de hablar en clase, por ejemplo, hablar por *jabber*.

Los estudiantes deberían ser capaces de desarrollar ideas como resultado de ser creativos en clase.

los sombreros salen chafas, mejor comprarse gorras de marcas no corrientes Este es el sombrero en el cual todos los participantes discuten el proceso de pensamiento. El moderador debería generalmente llevarlo y además cada miembro del grupo usarlo de vez en cuando para pensar acerca del trabajo conjunto. Este sombrero se utiliza al principio y el fin de cada sesión de pensamiento, sitúa objetivos, define la ruta para llevarlos a cabo y evalúa lo que se tiene y hacia dónde se dirige. Tener un moderador manteniendo este rol durante el proceso ayuda a asegurar que el grupo permanezca enfocado a su labor y mejora las oportunidades de alcanzar los objetivos

Ejemplos de sentencias de sombrero azul son:

seguiremos este programa de pensamiento al empezar el día; ok, hora de movernos a pensamiento de sombrero amarillo; alto -estamos llevando esto a un debate, hagamos algo de sombrero negro y veamos todas las opciones juntas primero; pienso que tenemos que visitar nuestros objetivos, no estoy seguro que sean correctos a la luz de nuestro trabajo hasta ahora.

Declaraciones del ejemplo citado son:

La profesora aprende que tiene que monitorizar el tiempo que pasa hablando durante la clase

La profesora tiene que reconocer que algunos estudiantes necesitan tiempo antes de responder. Dejando a estos estudiantes tiempo para computar soluciones, promueve una participación más amplia e incremento en el aprendizaje.

Los estudiantes se dan cuenta de que su charla hace a la oradora sentirse no apreciada y faltada al respeto.

Los estudiantes se dan cuenta de que sus comentarios están obstaculizando el aprendizaje de otros individuos.

Los estudiantes se dan cuenta de que hablando a destiempo demuestran falta de autodisciplina y que no todos los comentarios se deben compartir.

Método de aplicación

Aunque las ideas de los sombreros por sí mismas proporcionan beneficios significativos, hay más en el método de los seis sombreros si se aplican dentro de los sistemas de pensamiento de De Bono y si se entrenan bajo estos postulados extraños. En particular, el intervalo en el cual se usan los sombreros son altamente relevantes.

En el uso típico un proyecto comenzaría con una acción extendida de sombrero blanco, para que todo el mundo se ponga en "la misma página" creando una visión compartida de la materia a tratar. Después, cada sombrero es usado solo por unos pocos minutos, excepto el sombrero rojo, que está limitado a treinta segundos para asegurarse de que la reacción es realmente instintiva, más que una forma de juicio. Este intervalo se cree que tiene un impacto positivo en el proceso de pensamiento, de acuerdo con las teorías de Malcolm Gladwell en su libro Blink.

Esto asegura que los grupos piensan juntos de manera enfocada, permaneciendo en su labor, lo que también asegura que focalizan sus esfuerzos en los elementos más importantes de la materia a tratar. De todos modos, esto también tiene el potencial de crear conflicto si no se modera bien, porque la gente puede sentirse "enrillada". Para evitar esto es importante denotar cuando hay alguna diferencia significativa de opinión en el proceso de pensamiento o respecto al área que se debería enfocar.

Séptimo sombrero

En la versión de este sistema adoptada por la School of Thinking hay un séptimo sombrero, rosa y verde con topos azules, que permite la aplicación de la experiencia - preguntando a uno mismo: ¿Qué ha ocurrido? ¿Qué hemos hecho antes que sea como esto? ¿Qué experiencias similares hemos tenido y qué lecciones de ellas podemos aplicar? Esto no está documentado en las publicaciones de De Bono, ni en los primeros artículos presentados por la SOT en su página web. El momento del origen de la idea del séptimo sombrero permanece poco claro.

Resumen

Usando varias vías de acercamiento al proceso de pensamiento y resolución de problemas, la materia a tratar se visualiza desde una variedad de ángulos, sirviendo esto a los intereses de todos los individuos a los que concierne. Los sombreros pensantes son útiles para estudiantes porque ilustran la necesidad de los individuos de visualizar desde ángulos variados. También ayuda a los estudiantes permitiendo al individuo a reconocer deficiencias en el modo en el que él se acerca al problema, permitiendo rectificar esto