



Libro Piense mejor

Guía del innovador para el pensamiento productivo

Tim Hurson
McGraw-Hill, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Tim Hurson empieza con una premisa simple: Cualquiera puede aprender a “pensar mejor” – es decir, más creativa y productivamente. Dice que, al aplicar sus métodos, cualquiera puede llegar con seguridad a ideas y soluciones frescas. Si se ha sumergido en los campos de la creatividad, la innovación o la lluvia de ideas, podría asentir continuamente mientras lee, ya que las ideas iniciales que expone no son sorprendentes. De manera similar, algunas de las técnicas que ofrece Hurson y los ejemplos que usa para ilustrarlos les serán familiares a cualquiera que conozca levemente a alguien de ese campo. Pero otras técnicas son nuevas. Hurson proporciona apuntes, diagramas básicos, preguntas y ejemplos. Adora la nemotécnica, las fórmulas y los acrónimos. Este libro es claro y suficientemente sencillo para atraer a lectores no experimentados. Sin embargo, *BooksInShort* lo recomienda especialmente a gerentes y capacitadores con conocimientos en el campo; podrá ver más rápidamente las distinciones entre las técnicas de Hurson y otros métodos de lluvias de ideas, y apreciar el valor que ofrece.

Ideas fundamentales

- Pensar no es un talento innato. Es una habilidad que se puede desarrollar.
- La mayoría de la gente evita pensar lo más que pueda.
- El pensamiento reproductivo repite patrones pasados. El pensamiento productivo genera ideas totalmente nuevas.
- El pensamiento productivo combina el pensamiento crítico y el creativo.
- Cuando la gente hace lluvias de ideas, generalmente se detiene demasiado pronto.
- Para pensar productivamente, empiece por preguntar qué está mal actualmente.
- Siga haciendo preguntas hasta llegar a las preguntas fundamentales.
- Genere muchas ideas para contestar esas preguntas.
- Filtrelas, clasifíquelas y evalúelas hasta que pueda imaginar un futuro ideal.
- Cuando tenga la solución, comprométase con ella mediante una planeación sistemática.

Resumen

Pensar en pensar

Mucha gente cree que la habilidad de pensar es innata – pero no es cierto. Cualquiera puede – y debe – aprender a pensar mejor de lo que lo hace ahora. La economía está cambiando: ya no está basada en cosas, sino en información. Por tanto, el mayor activo de su compañía es su capacidad de comprender y manipular la información y las ideas.

“El pensamiento reproductivo es una forma de refinar lo que se sabe; apunta a la eficiencia. El pensamiento productivo es una forma de generar lo nuevo; su objetivo es la revelación”.

Como primer paso para mejorar su manera de pensar, debe afrontar la desagradable realidad de que no piensa tanto como cree que lo hace. Nadie lo hace. En cambio, la mayoría de la gente evita pensar lo más que puede; de hecho, evitarlo es tan común que se pueden categorizar las técnicas para hacerlo.

“El pensamiento reproductivo es esencialmente cuestión de repetir el pasado: hacer lo que se ha hecho anteriormente y pensar lo que se ha pensado antes”.

Éstas son las principales:

1. **“Mente de mono”** – Así describen los budistas la distracción mental. La mente divaga y brinca de pensamiento en pensamiento como un mono agitado en un árbol.
2. **“Cerebro de caimán”** – Es la parte más primitiva del cerebro – la corteza reptil. Su preocupación principal es la supervivencia. El caimán tiene sólo un pequeño repertorio de respuestas a nuevos estímulos: comérselos, tener sexo o pelearse con ellos, huir de ellos o no moverse con la esperanza de que se vayan. Cuando se sienten amenazados, los seres humanos tienen, por reflejo, esas mismas respuestas. En una situación genuinamente peligrosa, en la que no se tiene tiempo de pensar, esto es bueno; pero en la vida diaria, las respuestas reptiles a menudo son disfuncionales.
3. **“Cadena de elefante”** – En la India, los entrenadores encadenan a elefantes jóvenes a una estaca en el piso. Cuando son pequeños, los elefantes no tienen la fuerza para romperla, y aprenden que no se puede. Como resultado, no intentan romperla cuando son más grandes. Nuestra mente construye patrones similares. En muchos casos, ayudan a darle sentido al mundo, pero si uno no puede romper patrones, nos atrapan.

Pensamiento reproductivo y productivo

El pensamiento reproductivo evita que uno pierda el tiempo reinventando la rueda. Éstos son los tres niveles de pensamiento reproductivo:

1. **Inconsciente** – Cuando se hace algo sin pensar, como cepillarse los dientes, no se necesitan tomar decisiones. Hacerlo como se hace habitualmente está bien.
2. **Intencional** – Las disciplinas profesionales, desde la contaduría hasta la medicina, han estandarizado sus procedimientos. Seguir una lista de verificación previene errores. Y nadie quiere que un piloto o un cirujano invente nuevos métodos en cada ocasión. Hay demasiado en riesgo si uno se desvía de lo probado y certero.
3. **“Kaizen”** – Esta palabra japonesa se traduce como “buen cambio”: seguir los procesos bien diseñados atentamente, y buscar continuamente la forma de mejorarlos.

“El pensamiento reproductivo puede crear una calesa, pero sólo el pensamiento productivo puede imaginar un automóvil”.

Pero el pensamiento reproductivo no ayuda a resolver nuevos problemas. Los patrones anteriores ya no se aplican. Se debe pensar productivamente y crear nuevos conocimientos y comprensión.

Si el pensamiento reproductivo es *kaizen*, el pensamiento productivo es *“tenkaizen”*, la palabra japonesa para “buena revolución”. Ya no se intenta hacer pequeños cambios en un proceso básicamente sólido, sino que se intenta transformar la visión del mundo y crear nuevos procesos. El pensamiento productivo tiene dos partes: “pensamiento creativo y pensamiento crítico”. Es esencial separar estos dos enfoques. De lo contrario, uno se enreda de inmediato al enumerar las fallas de sus ideas y todas las posibles objeciones a ellas. Cuando piense creativamente, concéntrese en generar muchas ideas. No opine: Las nuevas ideas son demasiado débiles para aguantar críticas. El pensamiento creativo es “expansivo”: Las ideas engendran más ideas.

Pensamiento crítico

Una vez que tenga muchas ideas, llame a su crítico interno para clasificarlas y evaluarlas en estas tres etapas:

1. **“Analice”** – Examine, vea profundamente, desbarate las cosas.
2. **“Evalúe”** – Verifique que sus ideas realmente funcionen.
3. **“Seleccione”** – Vea la pila de ideas y rechace algunas de ellas.

“Si trata de pensar creativamente para generar ideas y simultáneamente pensar críticamente para evaluar ideas, terminará sabotando cualquier oportunidad de éxito”.

El pensamiento productivo es difícil. Especialmente cuando se está en territorio conocido, los hábitos de pensamiento reproductivo darán respuestas inmediatas a problemas y preguntas. Pero serán muy similares a lo que ya hace. Para ser genuinamente productivo, “quédese en la pregunta”. Siga preguntando. Esto es incómodo pero necesario, porque sus respuestas iniciales serán conocidas. Serán respuestas que ya sabe.

“El pensamiento productivo requiere no apresurar las respuestas, sino mantenerse un paso atrás, para seguir haciendo nuevas preguntas incluso cuando las respuestas a las anteriores parezcan claras, obvias y correctas”.

A menudo, la gente abandona las lluvias de ideas demasiado pronto. Siga adelante. Las lluvias de ideas tienen tres pasos: Primero, genere ideas seguras. Luego imagine ideas nuevas y extrañas. Finalmente, venga con ideas realmente disparatadas; algunas parecerán inaceptables e incluso ilegales. Para llegar a esa tercera parte final productiva del proceso, intente sacar muchas ideas tan rápido como pueda.

“A nuestra mente le gusta interpretar y llegar a respuestas. Cuando llegamos a una respuesta o interpretación, efectivamente bloqueamos todas las otras”.

La mayoría de la gente intenta resolver un problema en tres pasos: Primero lo identifica, luego “elige una solución” y finalmente actúa. Desafortunadamente, este proceso hace corto circuito con el pensamiento productivo y genera sólo unas cuantas soluciones conocidas. Siga un proceso de seis pasos para generar soluciones ricas, útiles y originales.

Paso 1: “¿Qué pasa?”

Describe la situación. Divida su investigación en pasos para asegurarse de que abarca todo. Empiece por identificar “el gusanillo”: ¿Qué es precisamente lo que le

molesta de la situación actual? Luego determine el impacto del problema y a quién afecta.

“La incertidumbre causa dolor. Asombrosamente, en algunos casos incluso más dolor que la muerte”.

Evalúe lo que sabe y no sabe del problema. Intente hacer un diagrama “Sé/Deseo saber”: Escriba “Sé” en el lado izquierdo de una página y “Deseo saber” en el derecho. Liste las cosas de las que está seguro en el lado izquierdo y de las que tiene curiosidad en el derecho. Finalmente, imagine cómo será la situación una vez resuelto el problema. Intente el método “I3”, o “Influencia, Importancia e Imaginación”. Liste los componentes de su futuro ideal; luego clasifíquelos según si puede influir en ellos, si son importantes y si se requieren imaginación para crearlos.

Paso 2: “¿Qué es el éxito?”

Generar ideas nuevas es fácil en comparación con persuadir a la gente a actuar sobre ellas. Tanto los individuos como las organizaciones tienden a quedarse atorados en hábitos. El pasado ejerce una atracción gravitacional. Para que la gente se mueva, cree una “atracción futura”: Empiece por cerrar los ojos y visualizar el futuro. Sea específico. Imagine su día, sus sentimientos y las interacciones con colegas. Luego escriba un comunicado de prensa o una descripción del informe anual de la compañía sobre su éxito. No se preocupe por ser lógico; eso vendrá después. Enfóquese en la visión y escribala.

“Todos hemos tenido la experiencia de llegar a la ‘solución’ de un problema que no ha hecho nada para solucionar el problema o que incluso lo ha empeorado”.

Una vez que haya imaginado el futuro, intente el ejercicio “DRIVE”. Escriba las letras *D-R-I-V-E* en la parte superior de una página. Bajo la D, describa su solución. Bajo la R anote las restricciones. Bajo la I, lo que deberá invertir. Bajo la V, los valores que guiarán sus acciones. Y bajo la E, los “resultados Esenciales”, o requisitos del proyecto. O intente el ejercicio “VIP”: liste “ventajas, impedimentos y posibilidades”.

Paso 3: “¿Cuál es la pregunta?”

A menudo la gente no puede resolver problemas porque hacen las preguntas incorrectas. Encontrar la pregunta esencial es como encontrar la primera pieza de un rompecabezas. Una vez que la tiene, las demás caen en su lugar. Para encontrar la pregunta esencial, haga muchas “preguntas catalíticas”. Empiece por preguntas “CPY” (“¿Cómo podría yo ... ?”) o “CPN” (“¿Cómo podríamos nosotros ... ?”). Una vez que tenga una larga lista de preguntas que sirven, enfóquelas usando “C5”: “Selecione (*Cull*), Agrupe (*Cluster*), Combine (*Combine*), Clarifique (*Clarify*), Elija (*Choose*). Seleccione las preguntas borrando aquellas que podrían afectar su modo de pensar. Agrúpelas con ideas relacionadas. Combinélas en interrelaciones. Clarifique las preguntas que quedan al parafrasearlas o reorganizarlas. Finalmente, elija la pregunta central.

Paso 4: “Genere respuestas”

Ahora que tiene algunas buenas preguntas, contéstelas. Esta etapa es como una lluvia de ideas tradicional. Primero, genere muchas soluciones. No las evalúe. Ninguna idea es mala. Una vez que tenga una larga lista, use el método C5 para filtrarlas. Pregunte: ¿Qué PaSa?” con las ideas que parecen no funcionar. “PS” significa principio subyacente. Al buscarlo, puede traducir y replantear las ideas disparatadas – tal vez sean más útiles de lo que parecen inicialmente.

Paso 5: “Forje la solución”

Use una “pantalla de evaluación”. Escriba sus “criterios de éxito” en la parte superior de la página. Redáctelas sencilla y directamente, y use tantas como sea necesario, pero si tiene más de siete, su solución tal vez sea demasiado complicada. A lo largo del margen, liste todas las ideas que sobrevivieron los procesos C5 y “Qué PaSa”. Haga una cuadrícula y evalúe todas sus soluciones un criterio a la vez (no evalúe una idea a la vez, porque quiere compararlas). Use un sistema simple de evaluación; por ejemplo, las puede designar positivas, negativas o neutrales.

“Una de las mayores barreras para el pensamiento productivo es el impulso casi compulsivo de la mayoría de las organizaciones de tener razón”.

Revise sus ideas finales usando el método “PODER”:

- “Positivas” – ¿Por qué funcionarán estas ideas?
- “Objeciones” – ¿Qué pasa con ellas? ¿Por qué no funcionarán?
- “¿De qué carecen?” – ¿Qué le falta a sus ideas?
- “Estímulos” – ¿Cómo puede mejorarlas?
- “Remedios” – ¿Cómo puede arreglar las que están mal?

Paso 6: “Alinee recursos”

Por último, planea y prepare. Todas las estrategias deben cambiar con las circunstancias; su objetivo en esta etapa es proyectar lo que deberá hacer para que su visión se convierta en realidad. Divida su plan en pasos. Escriba todas las tareas implicadas en notas adhesivas. Para cada tarea, escriba un “resultado observable” que mostrará la terminación de la tarea. Asigne cada tarea a un individuo específico. Si no puede asignar algunas tareas, vea si puede eliminarlas o conseguir personal adicional. Publique cada tarea, con su resultado y la persona asignada, en una “Gran Muralla de tiempo”: un horario que muestre quién hará qué y cuándo.

“Particularmente en las organizaciones, hay una gran tendencia a volver a lo ya probado y certero, a lo seguro, a las preguntas que no hacen olas, a las preguntas que no perturban”.

Al planear, identifique “Asistentes y Resistentes”: la gente que lo ayudará o bloqueará. Manténgase al tanto del “EFECTO”: la “Energía” que cada tarea consume; los “Fondos” que necesita invertir; la “Experiencia” que requiere; las “Condiciones” que afrontará el “Tiempo Libre que la tarea consume; y los “Objetos” o cosas que se

requieren para hacerlo. Durante la etapa de planeación, tal vez tenga que volver a etapas anteriores en su modo de pensar para reajustar sus preguntas y respuestas. Una vez terminado el análisis de la Gran Muralla, asistentes y resistentes y EFECTO, cree un “Libro de Acción”, con una página para cada paso. Registre quién es responsable de él, quién más estará incluido, cuándo comenzarán y terminarán la tarea, los recursos que implica y otros detalles esenciales. Estandarice las páginas lo más posible, para que sea más fácil seguir el proceso.

“Un plan es una cosa, un conjunto organizado de datos reunidos alrededor de objetivos y límites de tiempo”.

Recuerde que el pensamiento productivo es sólo un modelo. No necesita pensamiento productivo para cada circunstancia; es innecesario cuando la solución a un problema es clara, cuando debe tomar acción inmediata o cuando es suficiente arreglárselas como pueda. Úselo cuando necesite generar ideas originales porque las anteriores no funcionan.

“Todos los modelos son incorrectos. En el mejor de los casos, son reflexiones imperfectas de la realidad”.

Aplique las tres Is: Use el pensamiento productivo cuando pueda influir en la situación, cuando sea importante y cuando necesite imaginación. Sin embargo, para convertirse en un hábil pensador productivo, debe practicar. Incorpórelo a las rutinas organizacionales. Comience poco a poco, con la introducción de una técnica a la vez.

Sobre el autor

Tim Hurson es director y fundador de Facilitators Without Borders, y socio fundador de thinkx, una empresa proveedora de capacitación en pensamiento productivo e innovación.
