

Pensar en paralelo

En España es muy habitual solucionar problemas a través de la crítica y la confrontación. Pero existen métodos para analizar la realidad desde distintos puntos de vista y pensar durante un tiempo en una misma dirección. De esta forma se deja de personalizar y los consensos son posibles. Por **Fernando Trías de Bes**.

En España tenemos una formidable tendencia a la confrontación. Fijémosnos que los términos diálogo y discusión son... ¡sinónimos! Tanto vale decir "hemos de hablar sobre eso" como "hemos de discutir sobre eso". Nuestro estilo es básicamente adversativo: mediante la crítica, tratamos de solucionar problemas.

Pero a nadie le gusta ser criticado. Por eso, cuando nos llevan la contraria, tendemos a irritarnos y a ponernos a la defensiva, rebatiendo más con el orgullo herido que con la lógica. En las discusiones grupales las cuestiones personales acaban pasando por encima de las objetivas, primando el interés individual sobre el colectivo. Esta actitud es frecuente en la empresa, donde los codazos son el pan nuestro de cada día. También es frecuente entre la clase política, donde hay poco o nulo espacio para la crítica constructiva.

La crítica queda parcialmente obsoleta en el momento actual, donde los problemas son mucho más complejos que antaño y las situaciones deben analizarse desde muchos puntos de vista.

Edward de Bono describió en *El pensamiento paralelo* (editorial Paidós) otro modo de pensar. Se trata de modificar nuestra postura de forma deliberada para ver la realidad desde ángulos diferentes cada vez. La técnica de los seis sombreros es el modo práctico de aplicar esta filosofía, de origen oriental.

► **Los seis sombreros son** de seis colores distintos y corresponden a un tipo de postura determinada ante un problema. Los participantes en el debate deben pensar con el mismo sombrero a la vez. Nunca con uno distinto. Habrá tiempo para ir utilizándolos todos.

El primer sombrero es el blanco. Es el de la objetividad, la información. Con el sombrero blanco no es posible dar una opinión, ni decir lo que nos gusta o disgusta, ni siquiera lo que tememos, ni pueden aportarse ideas. Se trata de aportar datos objetivos y contrastables que afecten a la decisión. En esta parte del debate no debería haber discusiones, pues sólo se acepta la información que puede probarse. La que no, quedará pendiente para cuando hagamos conjeturas.

Finalizada esta etapa, nos quitamos el sombrero blanco y nos ponemos el

ser negados. Cada persona expone los suyos y el resto los escucha. Oír las sensaciones —fundadas o infundadas— de los demás abre nuestra propia mente.

Pasamos al sombrero negro. Éste es el del pesimista. Ahora se trata de ser negativos, de pensar en todo lo malo que puede pasar. Podemos ser críticos, evaluar los riesgos, adquirir el peor punto de vista... Este sombrero debe usarse con mesura.

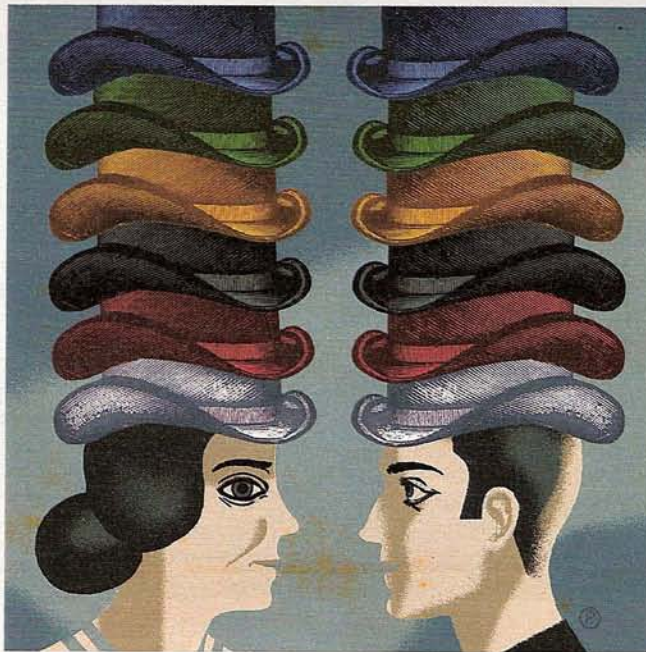
► **El sombrero amarillo** es justo lo contrario. Es el del optimista, el positivo. Se trata de ver el lado bueno del asunto, lo que ganamos, los beneficios de las ideas sobre una base lógica y real.

Después, el sombrero verde: el de la creatividad, el de las ideas. Aquí todo vale. Se trata de hacer propuestas, buscar alternativas posibles y nuevas ideas no exploradas.

Finalmente, el sombrero azul, el de los procesos. Se trata de unificar todo lo obtenido, definir la situación y ordenar las soluciones alternativas para el problema bajo análisis. Es el momento de exigir informes, conclusiones y decisiones, recogiendo todo lo obtenido con los otros sombreros.

► **Lo interesante** de este método es que como los asistentes utilizan el mismo sombrero cada vez, en lugar de enfrentarse unos con otros, piensan en paralelo. Cuando critican, todos critican. Cuando se exponen sentimientos, éstos se respetan y no se rebaten. Hay, en definitiva, un espacio para cada actitud y cada ángulo. Los que antes discutían dejan de enfrentarse y personalizan la cuestión. Se dedican a avanzar y, además, desde seis puntos de vista distintos.

Podría pensarse que, al final, hay que tomar una decisión y que la confrontación será inevitable si dos o más partes no están de acuerdo. Este método se ha utilizado en importantes empresas, incluso... ¡por Gobiernos extranjeros! Curiosamente, se ha demostrado que el número de confrontaciones era ínfimo. Al pensar durante un tiempo en una misma dirección, se gana perspectiva, las cuestiones dejan de personalizarse y los consensos son posibles. ●



rojo. El rojo es el color del corazón. Es el momento de expresar las emociones. Lo que no nos gusta, lo que sí, lo que intuimos que va a pasar, nuestras dudas y temores... No hace falta explicar ni justificar nada, pues son sentimientos y, por definición, los sentimientos no pueden

Poco interés en España

Este método ha sido muy escasamente utilizado en España. Algunas empresas lo han aplicado, pero siempre de forma muy puntual, para resolver cuestiones donde había mucha controversia o para aumentar la motivación de sus equipos de trabajo. Donde prácticamente no ha tenido cabida ha sido en la Administración pública y, menos aún, entre políticos. ¿Por qué no aplican esta técnica para debatir los asuntos más difíciles y controvertidos? ●

✦ Fernando Trías de Bes es profesor de Esade, conferenciante y escritor.