

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

# Un sombrero para su mente

*Alcance el éxito  
mediante el  
pensamiento creativo*

EDWARD DE BONO



EMPRESA ACTIVA

Antes de empezar, tened en cuenta que esto es un resumen para uso personal que he puesto a vuestra disposición para que os hagáis una idea del contenido del libro. Si lo encontráis interesante, recomiendo que compréis el libro y no os conforméis con este resumen. Si lo hubierais hecho vosotros probablemente habríais escogido otros fragmentos.

# 1

## Como estar de acuerdo

Este capítulo me lo salto (hop!) por razones obvias. Al menos para mí. Si a ti te intriga conocer buenas maneras de estar de acuerdo tendrás que hacerte con el libro...

# 2

## Cómo no estar de acuerdo

La percepción selectiva significa percibir las cosas de manera que apoyen una idea preconcebida.

Cuando las emociones interfieren en la lógica de una opinión se vuelven peligrosas. Si las emociones están claramente diferenciadas como tales, no hay peligro alguno: “esto es lo que siento al respecto”.

La persona que escucha puede preguntar el porqué de dichas emociones.

Tener una experiencia diferente no significa que la suya sea la buena y que la de la otra persona no valga. Al no estar de acuerdo simplemente indica que su experiencia es diferente.

En general siempre hay una tendencia a no estar de acuerdo con las generalizaciones rotundas. Como reto a tales generalizaciones podría sugerir que también se utilizaran las palabras “muchos” o “mayoría”. Si estas palabras no sirven porque destruyen la lógica del razonamiento, entonces le aconsejo que dude de esa lógica, al menos cuando se refiere a las personas.

La extrapolación significa adoptar una tendencia y suponer que ésta continuará. Al igual que con las generalizaciones rotundas, las extrapolaciones se han de tratar con delicadeza. Puede que exista algún elemento de verdad en ellas pero no es probable que funcionen como esperamos.

En el desacuerdo puede que incluya una de estas posibilidades:

*Simplemente eso no es cierto*

*Es posible, pero no es cierto.*

*Eso es sólo una entre muchas posibilidades.*

*Eso según tu experiencia.*

*Eso según tus valores.*

*Eso es cierto para ti, no para mí.*

*Eso se basa en emociones y prejuicios*

*Eso se basa en la percepción selectiva.*

*La conclusión no guarda coherencia.*

*Eso no es más que una posible visión del futuro.*

Siempre que sea posible, se debería indicar o citar toda esta amplia gama de formas de no estar de acuerdo. Decir simplemente que no se está de acuerdo es demasiado tosco.

### 3

## Como discrepar

Siempre que pensamos en el futuro es posible tener opiniones diferentes respecto a lo que va a pasar. Es muy difícil prever qué opinión es la “correcta”. Sin embargo, en general, el futuro suele estar abierto a diferencias de opinión.

Dos personas discuten sobre cuál es la mejor forma de ir de A a B.

Lo mejor sería ir por Clickford

Tomar la autopista sería lo mejor.

Todo depende de lo que uno considere que es “lo mejor”.

Mejor *significa* más rápido.

Mejor *significa* la ruta más bonita.

Mejor *significa* la ruta más fácil.

Mejor *significa* la ruta donde hay menos tráfico.

Mejor *significa* la ruta más corta.

Los diferentes valores siempre conducirán a diferencias de opiniones.

Las diferencias también se basan en experiencias diferentes. Un maestro que enseña en una zona deprimida tendrá experiencias diferentes de uno que enseña en una zona más adinerada. Descubrimos que la enseñanza directa del “pensamiento” como asignatura escolar tiene un destacado efecto en la autoestima y la conducta de los niños de zonas deprimidas.

La experiencia de una persona que ha tenido un mal matrimonio será diferente de la que tiene una buena relación.

#### **Enumeración de las diferencias:**

Exponga las diferentes opiniones paralelamente. Intente ser todo lo sincero que pueda. Pídale a la otra persona que le confirme que ha expuesto claramente la diferencia. Si es necesario, invítela a que ella también lo haga. Intente llegar a un punto en que pueda decir: “Estamos de acuerdo en que diferimos en este punto”.

#### **Enumere las razones para las diferencias**

Lo estamos viendo de dos formas distintas. Ésta es mi percepción... y creo que la tuya es... (cita las dos).

La diferencia puede surgir de la preferencia personal. A ti te gusta la gente inteligente y yo prefiero la gente encantadora.

Estamos utilizando diferentes valores. Los míos son los siguientes... Los tuyos parecen ser... (cita los diferentes valores).

La diferencia puede surgir de las distintas experiencias personales. Mi experiencia ha sido... La tuya puede que haya sido diferente (da tu experiencia personal).

Parece que tenemos distintos puntos de vista respecto a lo que puede suceder en el futuro. El mío se basa en... El tuyo parece ser diferente (ofrece alguna base para tu visión de futuro).

No hay nada peor que una diferencia “oculta” y que ambas partes crean que están discutiendo sobre la misma cosa desde el mismo punto de vista, con los mismos valores y experiencias, cuando no es así en absoluto.

## 4

### Cómo atraer el interés

Atraer el interés es mucho más importante que tener razón en una discusión.

Atraer el interés es mucho más importante que demostrar tu inteligencia.

Si resulta interesante la gente querrá estar con usted. Buscará su compañía. Disfrutará hablando con usted.

La primera regla es hablar de aquello en lo que uno es bueno y le interesa. Puede ser su trabajo o su afición.

La información poco corriente es interesante. Puede acumular este tipo de información recordando artículos que haya leído en periódicos o revistas.

La visión del: “¿Qué pasaría si? Implica jugar con las ideas. Puesto que las ideas se van a materializar en el futuro, no hay modo de saber cuáles sucederán y cuáles no. Ya que es un tema tan abierto se ha de realizar un esfuerzo para exponer las ideas más “lógicas”.

Utilizando este enfoque lúdico las situaciones más sencillas se pueden convertir en un juego interesante.

#### **Posibilidades y alternativas**

La mayoría de las conversaciones y discusiones luchan por la certeza: “esto es así”, “esto no es así”, “esto es lo que debería (o no debería) suceder”.

Exponer alternativas y otras posibilidades puede hacer que la discusión sea más interesante. Se pueden explorar las posibilidades, aunque se acaben rechazando.

La ciencia avanza mediante hipótesis y posibilidades alternativas.

Una vez que se ha acostumbrado a buscar las alternativas y las posibilidades, cualquier cosa resulta más interesante.

#### **La especulación**

En la conversación también tenemos el valor del entretenimiento. La especulación tiene un potencial de entretenimiento mucho más elevado que la verdad. Jugar con las ideas es interesante y entretenido.

*¿Hay menos mujeres artistas porque las mujeres son más serias y tienen que hacerse cargo de los asuntos importantes de la vida y de la familia y los hombres pueden ser más irresponsables, frívolos e indulgentes?*

#### **Las conexiones**

Es fácil ver conexiones donde no hay ninguna. Las teorías de conspiración y la paranoia están llenas de conexiones siniestras. Por otra parte, no hay mal alguno en investigar las posibles conexiones, siempre y cuando no se tomen en serio hasta que hayan sido probadas.

#### **La creatividad y las ideas nuevas**

Si cuando corrige los exámenes, uno de los alumnos ha expuesto una idea nueva, ese alumno estará a la cabeza de los demás. Puede que el resto sea muy competente, pero aburrido. Una idea nueva destaca por ser diferente.

Lo mismo sucede en las conversaciones. La mayoría de las personas pueden ser razonables, competentes y bastante aburridas. Las nuevas ideas no son frecuentes porque nos han enseñado a analizar y a opinar, pero nunca a ser creativos.

Hay un mito estúpido en torno a que la creatividad es un talento místico que tienen algunas personas y que otras envidian. Esto no es así. El principal propósito del cerebro es permitir que la información que entra se convierta en discursos rutinarios. Si el cerebro no cumpliera esta función, la vida sería imposible por su complejidad y lentitud. De modo que identificamos situaciones y aplicamos el discurso rutinario. Esto es lo contrario de la creatividad.

Por ese motivo intenté el “pensamiento lateral” con sus métodos formales. Éstos incluyen la provocación, extraer un concepto, la entrada al azar, etc. Todos ellos se basan en el entendimiento de la conducta de los sistemas autoorganizados, donde existe siempre una necesidad matemática de provocación.

Si se construye una fábrica a orillas de un río siempre se colocará la toma de agua río abajo, es decir, en la misma dirección que sus propios vertidos, por consiguiente, tendrá que preocuparse más de limpiar su propia contaminación. Según me han dicho esto se ha convertido en ley en algunos países.

La creatividad es una habilidad y un hábito. Se ha de aprender y practicar, luego se convierte en una costumbre.

### **Una costumbre de lo más útil**

Ha de adoptar la costumbre de decir: “Esto es interesante”

Podrá aplicarla a cualquier tema que surja en la conversación. De modo que en lugar de seguir su ritmo, puede hacer una pausa en ese punto. Puede explorarlo con la otra persona. Elaborarlo. Buscar nuevas posibilidades y alternativas. Hacer conexiones.

Tendrá que explicar por qué le parece interesante. Tendrá que crear y exponer los aspectos interesantes. Invita a la otra parte a explorar el tema con usted.

## **5**

### **Cómo responder**

En general, los objetivos principales de cualquier discusión, discurso o conversación se pueden resumir del siguiente modo:

Llegar a un acuerdo. Esto puede ser porque ambas partes estén buscando la verdad o porque han de diseñar una forma práctica de pasar a la acción.

Indicar los puntos y acordar los puntos de desacuerdo. Esto también incluye señalar las bases de las diferencias (valores, experiencia, punto de vista, etc.).

Pasar un rato lo más interesante posible en el transcurso de la discusión.

### **Aclaración**

Pocas cosas hay más absurdas que dos personas que discuten con propósitos diferentes, porque ninguna de las dos ha comprendido lo que la otra está diciendo. Esto es una pérdida de energía y de tiempo. De modo que si existe la menor duda, has de pedir una aclaración.

*¿Has dicho esto...?*

*He entendido que decías... ¿Es correcto?*

*No estoy seguro de haber comprendido lo que has dicho. ¿Podrías repetirlo?*

Pedir una aclaración no significa que sea estúpido. Todo lo contrario, está mostrando tanto interés en lo que se está diciendo que quiere asegurarse de que lo ha entendido correctamente.

### **Ejemplos e historias**

Las historias se pueden usar para contrarrestar las “generalizaciones rotundas”. La generalización “Todos los adolescentes son perezosos”, se puede reducir a “Algunos adolescentes son perezosos”.

Una vez alguien me explicó que los cálculos para saber cuánto combustible se había cargado en un cohete espacial eran complicados. Un día alguien sugirió poner una ventana para ver el nivel de carburante. El principio que trato de ilustrar es que puede haber una forma más sencilla y directa de hacer las cosas.

En Mileto, en la Grecia clásica, hubo una epidemia de suicidios. Unas jóvenes oyeron que una amiga se había suicidado y éstas la siguieron. La histeria terminó cuando un anciano del senado introdujo la ley de que los cuerpos de las suicidas serían paseados desnudos por el mercado. De esta historia se pueden extraer muchos principios. Uno de ellos es la importancia de la vanidad.

Es importante recordar que las historias no prueban nada. De modo que una retahíla de historias impactantes no prueban un punto. Las historias ilustran temas y también muestran posibilidades.

### **Ampliar**

La persona que expone la idea puede que no se dé cuenta de todas las posibilidades que tiene, y usted la ayuda a ver esas posibilidades. Una vez más, esto tiene mucho más alcance que el mero hecho de estar de acuerdo. Hay un esfuerzo cooperativo para obtener el máximo de la idea.

### **Seguir adelante**

Seguir adelante con algo significa tener en cuenta todas las consecuencias y escenarios posibles. Es una exploración genuina, no sólo una búsqueda de los aspectos que apoyan un punto de vista.

Una vez sugerí que en Oriente Próximo se debería declarar el martes como día de la no violencia. Eso significaría que las personas se podrían relajar y estarían esperando ese día. Entonces se empezarían a preguntar por qué todos los días no son como el martes y el deseo de paz aumentaría. También hay un precedente de esta idea. En los tiempos de Mahoma, se declaró un día a la semana “sin guerra”, ese día se compraban y vendían camellos y se llevaban a cabo otros negocios.

### **Modificar**

Una de las formas más sencillas de modificar es intentar reducir una generalización a una afirmación menos rotunda. Por ejemplo: “Se debería castrar a todos los violadores”. Se podría modificar del siguiente modo: “Se podría investigar un tratamiento hormonal para los violadores”.

## 6

### Cómo escuchar

Un buen oyente atrae casi tanto como un buen orador. Uno no puede tener una mente atractiva si no sabe escuchar.

Un buen oyente demuestra que está prestando atención a lo que se dice.

Un buen oyente respeta al orador.

Un buen oyente demuestra que está verdaderamente interesado en lo que escucha.

Un buen oyente sabe sacar el valor de lo que se ha dicho y lo demuestra.

#### La impaciencia

Pocas cosas hay más desagradables que un oyente que no quiere escuchar y que sólo está esperando el momento para hablar. Esta impaciencia suele ser muy visible y resulta ofensiva para el orador.

#### Halle valores

Hablar rara vez le aporta algo nuevo. Escuchar puede darle ideas nuevas, si está dispuesto a recibirlas.

¿Sabía que el noventa y cinco por ciento de los juicios en Estados Unidos se resuelven mediante negociaciones entre la defensa y la acusación? ¿Sabía que en muchos países mueren más personas en accidentes de tráfico porque el conductor se ha quedado dormido que por haber bebido alcohol?

Puede haber un nuevo punto de vista que no haya oído antes. Los fumadores pagan lo mismo por su seguridad social que las demás personas. Pero los fumadores suelen vivir menos (hasta ocho años menos, según el grado de adicción). Por lo tanto, puede que los fumadores no lleguen a cobrar la pensión por la que han estado cotizando. De modo que los fumadores están manteniendo a los no fumadores, lo cual es muy altruista por su parte.

La persona que camina por la playa buscando troncos a la deriva, no busca nada con un valor reconocido. La persona “encuentra valor” en la forma inusual de esos troncos: pueden servir para hacer una lámpara original, un bastón para caminar, etc. El valor se puede definir y reconocer o **puede ser lo que usted le aporta** a un objeto para darle su valor. Puede que encuentre una conexión entre algo que ha oído y algo que ya tiene en la mente, de lo cual nacerá un nuevo valor.

#### Observe

Los adjetivos casi siempre son subjetivos. Los adjetivos le dicen cómo se siente la persona, en lugar de hablarle de la realidad objetiva

*Fue un viaje muy aburrido.* (De hecho, el paisaje era bonito, pero la persona ya lo conocía.)

*El restaurante era muy exótico.* (De hecho, el restaurante era un poco extravagante y bastante vulgar, a los ojos de otra persona.)

*Es arrogante y distante.* (En realidad, la persona es tímida y reservada.)

#### Repita

Resumir, condensar, recapitular y preguntar si se ha entendido correctamente es una forma de adular al orador que quiere saber si su mensaje ha sido recibido.

## 7

### Las preguntas

Este capítulo me lo salto. Hop!

## 8

### El pensamiento paralelo. Los Seis Sombreros

Durante aproximadamente dos mil cuatrocientos años nos hemos contentado con la argumentación como forma de pensamiento. Este método fue diseñado por la banda de los tres: Sócrates, Platón y Aristóteles.

La argumentación es un método excelente y nos ha sido muy útil. Pero al mismo tiempo es tosco y primitivo. Cada bando se apropia del “tema” e intenta defenderlo y probar que el otro no tiene razón.

En 1985 diseñe el método alternativo del “pensamiento paralelo”. Este método se emplea actualmente tanto en el mundo de los negocios como en la enseñanza: lo emplean desde niños de cuatro años hasta altos ejecutivos de algunas de las corporaciones más grandes del mundo.

#### La exploración cooperativa

Imagine que hay cuatro personas de pie situadas alrededor de un edificio cuadrado. Cada una de ellas está frente a una fachada del inmueble. Todas ellas insisten en que su visión del edificio es la correcta. Discuten a través de walkie-talkies.

En el pensamiento paralelo todos se dirigirían hacia otro ángulo del edificio. Luego describirían lo que hubieran visto. Luego se dirigirían hacia otro y lo describirían. Así hasta haber dado la vuelta completa.

De modo que en cualquier ángulo todas las partes están viendo el asunto desde el mismo punto de vista y están describiendo lo que ven. El resultado es una excelente exploración del edificio (o del tema a tratar).

Para que funcione el método es esencial que todos estén mirando “en paralelo” en la misma dirección.

#### Los Seis Sombreros del pensamiento

En 1985 diseñe el método de los Seis Sombreros del pensamiento, un método que le ayudará a realizar su conversación y, de ese modo, a desarrollar una mente atractiva.

La metáfora de los seis sombreros de colores –blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul- se utiliza para hacer que los pensadores miren todos en la misma dirección al mismo tiempo. Es esencial que todos lleven el mismo sombrero al mismo tiempo. Es un grave error que cada uno lleve un sombrero distinto.

¿Por qué sombreros?

Un sombrero se lo puede poner y quitar con facilidad cuando lo desee.

#### El sombrero blanco

El sombrero blanco sugiere papel y listados impresos por ordenador. El blanco significa “información. Cuando se utiliza el sombrero blanco todos se enfocan en la información.

Ya no se trata de que una persona diga algo y otra no esté de acuerdo. Todos se centran en la información, en paralelo.



*¿Qué es lo que sabemos?*  
*¿Qué necesitamos saber?*  
*¿Qué nos falta?*  
*¿Qué preguntas hemos de hacer?*  
*¿Cómo podemos obtener la información que necesitamos?*

Si la información es contradictoria, se cotejan ambas versiones paralelamente. Por ejemplo:

“El último avión para Nueva York parte a las 21:30”

“El último avión para Nueva Cork parte a las 22:30”

Ambas versiones se tienen en cuenta. Entonces, es importante saber cuál de las dos es cierta y se realiza un esfuerzo para averiguarlo.

### **El sombrero rojo**

Pensemos en el rojo como fuego y calor. El sombrero rojo representa las emociones, los sentimientos y la intuición. Es un sombrero muy importante. Normalmente se supone que nuestras emociones y sentimientos no deben interferir en nuestro pensamiento. Es evidente que siempre hay emociones implicadas, lo que sucede es que simplemente las disfrazamos con la lógica. Si no se les permite intervenir influyen en todos nuestros pensamientos. El sombrero rojo legitima las emociones y les concede un lugar formal:

*No me gusta nada esta idea.*  
*Sencillamente siento que esto no funcionará.*  
*Tengo la intuición de que la subida de los precios acabará con el mercado.*  
*Algo me dice que esto es altamente peligroso.*  
*Considero que es una pérdida de tiempo.*

Algo muy importante es que cuando llevas el sombrero rojo no has de justificar tus “sentimientos”. Sencillamente los expresa. Están en usted y los manifiesta. La razón es que en muchos casos las razones que se ocultan tras los sentimientos no las conocemos a ciencia cierta (como la intuición y, por lo tanto, la gente no expone sus sentimientos porque no puede explicarlos).

En última instancia la intuición sólo se basa en la experiencia y en el pensamiento personal. No obstante, la intuición es un ingrediente y un componente útil en el pensamiento. Cuando no existe ninguna otra forma de revisar algo, la intuición juega un papel importante.

### **El sombrero negro**

El sombrero negro representa el “pensamiento crítico”. El pensamiento crítico es juzgar: esto está bien o está mal. La argumentación y el pensamiento occidental se fundamentan en este sombrero.

Este sombrero es excelente y probablemente el más útil de todos. Este sombrero evita que hagamos cosas incorrectas, que son ilegales o peligrosas.

El sombrero negro se puede usar de muchas formas:

*Para indicar un error de lógica (esto no guarda relación...)*  
*Para indicar una información incorrecta,*  
*Para indicar equivocaciones y puntos débiles,*  
*Para señalar la razón por la que algo no encaja...,*

*Para indicar un “inconveniente”,  
Para indicar posibles problemas*

En general el sombrero negro cubre todos los aspectos de la precaución

### **El sombrero amarillo**

El sombrero amarillo está prácticamente olvidado. Con el sombrero amarillo buscamos los valores, los beneficios y la razón por la que algo ha de funcionar. Este aspecto positivo del pensamiento está muy descuidado. Hemos de desarrollar la “sensibilidad a los valores”.

Tener una sensibilidad por los valores significa contemplar algo con la intención de descubrir sus valores. Estamos muy dispuestos a encontrar faltas, pero no a descubrir los valores. Estamos totalmente decantados hacia lo negativo.

Con el sombrero amarillo se reta a todo pensador a encontrar un valor. Ya no se trata de personalizar el asunto o de tener razón, en la práctica, la diferencia entre estos dos enfoques es muy grande.

Imaginemos una sala de juntas con varias personas inteligentes y con mucha experiencia sentadas alrededor de la mesa. Alguien está hablando, proponiendo una estrategia. ¿Qué hacen todos los demás? Principalmente escuchan para intentar hallar algún defecto a lo que se está diciendo. Esto les permite aumentar y ejercitar su ego. ¡Qué gran pérdida de potencial mental limitar al cerebro a operar sólo en el modo crítico! ¿Por qué pagar grandes sueldos a personas inteligentes y utilizar sólo una parte de su capacidad pensante?

### **El sombrero verde**

Pensemos en la vegetación, en el crecimiento y en la energía. Pensemos en las ramas y los brotes. Pensemos en la energía creativa.

El sombrero verde es el sombrero productivo, generativo y creativo. El sombrero verde pide ideas, alternativas, posibilidades y diseños.

El sombrero verde es una invitación a la creatividad.

Las nuevas ideas producidas pueden ser otras que ya se estén utilizando en otra parte. Puede que sean ideas nuevas que ha tenido una persona durante cierto tiempo. Pueden ser ideas nuevas producidas en el acto gracias a la creatividad natural. Pueden ser ideas nuevas producidas gracias al uso formal y deliberado de las herramientas del pensamiento lateral, como la provocación, la entrada al azar, por ejemplo.

### **El sombrero azul**

Piense en “azul cielo” y en visión general. El sombrero azul es como el director de orquesta. El papel del azul es organizar a los otros sombreros y al pensamiento.

Por ejemplo:

*Estamos en el sombrero amarillo, tu observación pertenece al sombrero negro.  
Con el sombrero rojo has de expresar tus sentimientos, no justificarlos.  
Estamos con el sombrero verde. Necesitamos ideas nuevas.*

## 9

### Los conceptos

La filosofía no enseña las operaciones prácticas del pensamiento. Incluso cuando se enseña “lógica”, esto no es más que una pequeña parte del pensamiento cotidiano donde la percepción es más importante que la lógica.

## 10

### Las alternativas

Casi se podría decir que la medida de la belleza de una mente es su habilidad para generar alternativas. Las alternativas son lo opuesto a la rigidez basada en la arrogancia y en la postura defensiva.

Las alternativas son lo opuesto a la complacencia. Si es feliz con lo que tiene y no puede imaginar ninguna mejora, entonces no hace ningún esfuerzo por buscar alternativas o incluso por escucharlas.

#### Los valores alternativos

En Occidente se hace mucho hincapié en la individualidad. Se hace hincapié en el ego. Consigues, fracasas, eres recompensado, has de ser castigado. Es el mismo ego a lo largo del día. La sociedad se ve como una estructura que permite a los individuos la libertad de conseguir su potencial y contribuir a su desarrollo.

En Japón se enfatiza el espíritu de grupo. Te adaptas. No destacas. Como en un arco, cada piedra cumple su función, pero ni sobresale ni estorba en su suave diseño. La realización significa encajar en el patrón del grupo. No hay ni un ego a lo largo del día.

A los chinos les encanta apostar. ¿Se debe acaso a su obsesión por el dinero? Quizá no. La “religión” china es muy diferente de las versiones occidentales de los dioses, santos, etc. En la cultura china se da mucha importancia a la fortuna, a los espíritus, a la superstición, etc. Cuando una persona apuesta, en realidad está “conversando” con los espíritus. Si gana, es que los espíritus le están sonriendo.

## 11

### Las emociones y los sentimientos

Si no tuviéramos emociones y sentimientos sería muy difícil tomar decisiones o elegir. La lógica, el pensamiento en sí, son sólo formas de presentar el mundo, de modo que podemos aplicar nuestros valores a través de nuestros sentimientos.

#### La percepción selectiva

Nuestros sentimientos actúan de filtro para ver sólo aquello que nos dejan ver.

El peligro principal con los sentimientos y las emociones fuertes es que controlan nuestra percepción. Cuando nuestra percepción está controlada de esta manera ya no podemos ver con claridad.

Aquí tenemos un dilema. Los sentimientos pueden controlar nuestra percepción. Sin embargo, sin sentimientos, no nos interesaría percibir nada.

Necesitamos los sentimientos para dirigir y ampliar nuestra atención. Pero si son demasiado fuertes, la restringen y la limitan.

Al igual que un cochero aprende a controlar a un grupo de seis caballos, nosotros hemos de aprender a “manejar” los sentimientos para que podamos disfrutar de ellos, sin dejarnos arrastrar por su intensidad. Si todos los caballos se desbocan, el carruaje pronto queda destrozado.

### **La elección**

Al final, las elecciones y decisiones se toman basándonos en los sentimientos y en las emociones. Aun cuando las cosas parecen muy lógicas, sigue habiendo una base emocional.

Es útil ser conscientes de las emociones que se ocultan tras nuestras decisiones y elecciones. Es muy difícil retener las emociones y sentimientos y emplearlos sólo al final de la elección o decisión.

### **Los adjetivos**

Los adjetivos suelen ser subjetivos. Los adjetivos nos hablan de los sentimientos subjetivos de la persona que los está empleando. Cuando alguien usa muchos adjetivos, es que esa persona tiene una opinión sólida respecto a algo.

### **La primera reacción**

¿Tiene sentido expresar una “primera reacción” o debemos aguardar en silencio hasta haber oído toda la idea e incluso haber planteado preguntas para aclararla?

Todo depende del propósito de la discusión y del entorno. Si es una conversación seria, entonces lo mejor es escuchar atentamente, hacer preguntas, considerar todos los factores y luego expresar una opinión.

En la mayoría de las situaciones la expresión temprana de los sentimientos anima la conversación. Hay incluso una ventaja de comunicación. Si una persona plantea la idea, obtiene una respuesta rápida sobre cómo se la está recibiendo, de modo que puede reaccionar. Puede que la idea no se esté entendiendo correctamente, entonces será necesario explicarla con mayor detalle.

Los vendedores no soportan tratar con personas con caras impasibles, que no muestran ningún sentimiento. ¿Cómo sabe que está llegando a alguna parte?

### **Adoptar una postura**

Es una cuestión de sinceridad. Si sus sentimientos y emociones del momento le sitúan en el otro bando, será necesario que lo demuestre.

“Ésta es mi postura en este momento. Estoy dispuesto a ayudarle a que me convenza para cambiarla.”

Existe un miedo natural a cambiar de idea por un argumento complejo “estilo abogado”. Hay el temor a ser engañado por recibir falsa información. Estos y otros miedos son naturales. Al mismo tiempo existe una necesidad genuina de ser capaces de escuchar y cambiar de opinión si es necesario.

Nadie puede obligarle a adoptar una postura. Eso ha de ser su elección. Puede estar de acuerdo con una idea, hasta cierto punto. Puede estar de acuerdo con una idea, en según qué circunstancias. Puede estar de acuerdo con una idea para cierto tipo de personas. Puede estar de acuerdo con una idea, con ciertas modificaciones.

## 13

### Las desviaciones y salirse del tema

#### **El humor**

El humor es una parte muy importante de una mente atractiva. Tiene varias funciones.

El humor anima las cosas y aporta diversión.

El humor es medio serio y con él se pueden decir cosas que se pueden tomar en serio o no. La persona que escucha puede elegir tomarse en serio una sugerencia. En este aspecto el humor tiene el mismo valor que una provocación en el pensamiento lateral.

Existe la creencia equivocada de que todo lo que se dice en una conversación seria ha de ser tremendamente serio. Esto no es así. Una conversación muy en serio puede ser tan aburrida, que nadie recuerde lo que se ha dicho.

#### **El disfrute**

La conversación es como un baile. Es más divertido bailar con otra persona: una danza mental. Si su compañero de baile conoce los pasos, mucho mejor. De la misma manera, si otras personas conocen las “reglas” de la conversación, el proceso es más divertido. Si no las conocen, puede que se pasen el tiempo intentando convencerle de que tienen “razón”.

A muchas personas les gusta el deporte. Les gusta usar el cuerpo con algún fin trivial (como meter una pelota hasta el fondo de una red). La actividad es lo que cuenta, no el propósito. ¿Por qué no pueden las personas disfrutar del uso de sus mentes de esta manera “deportiva”? ¿Por qué no disfrutar del puro placer de pensar?

## 14

### La información y el conocimiento

#### **Arreglárselas**

Un buen cocinero puede arreglárselas con cualquier ingrediente. No es muy difícil hacer una buena comida cuando se cuenta con todos los ingredientes que hacen falta. No es difícil tener una conversación interesante si ambas partes están muy informadas sobre el tema.

De la misma manera que un gran cocinero puede preparar una comida con cualquier ingrediente, una mente atractiva puede dar forma a una conversación partiendo de cualquier información básica.

Es necesario ser pro-activo, en lugar de ser pasivamente reactivo. No se trata de sentarse y decir: “Diviérteme”, sino de trabajar conjuntamente para ver qué es lo que se puede hacer con un conocimiento limitado básico.

## 15

### La opinión

Una opinión es una especie de estofado de información, percepciones, sentimientos y valores mezclados dentro de una cultura en particular.

#### **¿Por qué tener opiniones?**

Hay una exploración mutua sobre el tema. Sin embargo, llegado un punto, es necesario introducir valores y de ello surge la opinión.

Una mente atractiva es capaz de formar opiniones y no tiene miedo de hacerlo. Al mismo tiempo, la mente atractiva siempre es consciente de en qué se basa su opinión. Además, cualquier opinión está abierta al cambio. No se diferencia mucho de una hipótesis científica. La hipótesis es definida y se puede utilizar, de lo contrario nunca se podrían diseñar experimentos. Sin embargo, la hipótesis es “provisional” y los científicos siempre buscan nuevas hipótesis.

### **Provocar opiniones**

Para provocar una discusión quizá le interese una opinión provocadora. Sin embargo, no hay razón por la que no deba indicarlo: “Supongamos que planteo esta opinión provocadora...” O: “Esto no es lo que yo siento, pero supongamos que alguien ofreciera esta opinión...”

### **Cambiar de opinión**

Hay dos tipos de cambios básicos. El más sencillo es modificar su opinión, quizá suavizarla. El más difícil es cambiarla por completo o aceptar la de otra persona. Cambiar de opinión nunca es un signo de debilidad. Por el contrario, es una de las pocas formas de demostrar la mente abierta que se necesita para tener una mente atractiva. Si todas las personas estuvieran dispuestas a cambiar de opinión, las conversaciones serían mucho más constructivas y habría menos batallas de egos.

## **16**

### **Las interrupciones**

En general, la interrupción no es algo que sea conveniente fomentar. Sin embargo, pueden darse casos donde sea útil e incluso necesaria.

#### **De inmediato o después**

En la práctica tiene tres opciones:

1. Esperar a que te toque hablar y plantear el cuestionamiento, la corrección o la ampliación. Esto es lo más sencillo en conversaciones entre dos personas, porque pronto te tocará el turno. En conversaciones entre varios oyentes puede que tardes tanto hasta que te toque el turno de hablar, que éste parecerá irrelevante.
2. Interrumpir y decir todo lo que tiene que decir. El peligro aquí es que tengas mucho que decir y tu interrupción destruya por completo la coherencia de la línea de pensamiento que se estaba expresando. No es realista esperar que las personas recuerden exactamente lo que estaban diciendo antes de la interrupción y seguir adelante a partir de lo que se estaba diciendo.
3. Interrumpir en el momento preciso, pero no dar toda tu explicación. Interrumpe y simplemente “señalas” el punto del que vas a hablar posteriormente. Por ejemplo:
  - No estoy de acuerdo con este punto. Volveré a ello más tarde.
  - Ésa no es la única explicación posible. Hay otra que puede ser incluso más plausible. Volveré a ello más tarde.

## **Las dudas**

A veces parece que si no dices nada estás de acuerdo con lo que se está diciendo. Si no es así, tampoco debe ser percibido como tal. Cuando todo el mundo está asintiendo con la cabeza mostrando un acuerdo aparente, puede que tengas que interrumpir para indicar que opinas lo contrario.

La falta de convencimiento significa que tenemos una mente abierta y que todavía no nos hemos formado una opinión o criterio.

## **17**

### **Las actitudes**

Voy a coger mucha carrerilla para saltar en este capítulo la descripción de las siguientes actitudes:

La actitud del guerrero

El juego de poder del ego

La actitud del aprendiz (mi preferida)

La actitud del explorador

La actitud constructiva

La actitud divertida (muy recomendable siempre que sea posible)

La actitud de “¿A quién le importa?”

## **18**

### **El comienzo y los temas**

¡Hop!

### **Conclusión**

Un cuerpo y un rostro bellos envejecen. Una mente bella no envejece, de hecho, puede llegar a ser más atractiva.

Este libro trata de cómo desarrollar una mente atractiva. Eso quiere decir una mente atractiva para los demás y para uno mismo.

Aunque el libro trata de la conversación, las costumbres y habilidades de pensamiento aprendidas en ese contexto se pueden aplicar y utilizar siempre que tenga que utilizar la mente.

Visita los recursos relacionados en Internet:

[www.edwarddebono.com](http://www.edwarddebono.com)

[www.edwdebono.com](http://www.edwdebono.com)

[www.empresaaactiva.com](http://www.empresaaactiva.com)