

## EL PENSAMIENTO COMO DESTREZA

Por Edward De Bono

Parece haber dos posibilidades.

Pensar es como caminar o respirar. No necesitamos saber nada al respecto ni podemos hacer nada. Cualquier interferencia con el pensamiento sólo lograría entorpecerlo, hacerlo artificial e inhibirlo por estar muy conciente de si mismo. Si eres inteligente, piensas bien. Si no lo eres, mala suerte; deberías escuchar a quien lo sea. O si no, pensar es una destreza, como conducir un automóvil, hacer juegos malabares, cocinar, esquiar, jugar a los dados o tejer. Habrá algunas personas que lo hagan mejor que otras. Pero cualquiera puede adquirir una habilidad razonable si lo desea. Lo primero es ese deseo o voluntad de hacerlo. Después viene la atención, la práctica y el disfrute. A veces parece haber más práctica que disfrute. A medida que se domina la destreza, la fluidez y la efectividad con la que se utiliza la convierten en un disfrute. A mayor práctica, mayor pericia. Tal vez pensar, como destreza, se parezca más a andar en bicicleta o nadar. Al comienzo hay torpeza y la actividad parece innecesaria y antinatural. Después resulta imposible creer que haya existido un período de torpeza.

Estas parecen ser las dos posibilidades. El que prefiere la primera, se resigna a su presente grado de pensamiento, en la creencia de que no hay nada que pueda hacer por mejorarlo. Existe la posibilidad de que esté tan satisfecho con su actual grado de pensamiento que no pueda concebir ninguna mejora. Estas dos actitudes parecen decir algo acerca de su forma de pensar. Está usted o no de acuerdo en que la actividad de pensar puede mejorarse con

atención y con práctica, siempre valdrá la pena explorar esa posibilidad, porque es la única forma para saber si es solamente una posibilidad o una oportunidad real. La exploración es la única forma de saber si la exploración vale la pena. La esperanza puede ser más apropiada que la creencia.

## **LAS HERRAMIENTAS DEL PENSAMIENTO**

En los últimos años se han producido adelantos científicos acerca de la manera de perfeccionar las actitudes de los seres humanos, a través de métodos basados en el uso de estrategias que proporcionan el desarrollo deliberado y sistemático de sus capacidades de pensamiento.

Entre estos métodos se encuentra el diseñado por el Dr. Edward de Bono el cual se centra en la enseñanza de Herramientas mentales que funcionan como activadores y focalizadores para la expansión y contracción de las ideas, la organización del pensamiento, la toma de decisiones, la clarificación de argumentos y el desarrollo de la creatividad.

A continuación se describen algunas de las Herramientas del Pensamiento, que serán de gran ayuda para enfrentar nuevos retos.

## **PNI**

### **"POSITIVO-NEGATIVO-INTERESANTE"**

La PNI es una poderosa herramienta del pensamiento, que es tan sencilla que resulta casi imposible de aprender...porque todos creen que la usan. Las letras se han elegido para dar una abreviatura fácilmente pronunciable, de modo que podamos solicitarlos, o solicitar a otros, que "hagan un PNI". La "P" significa POSITIVO, o puntos beneficiosos. La "N" significa NEGATIVO, o puntos desventajosos. La "I" significa INTERESANTE, o los puntos de interés. El PNI es una herramienta orientadora de la atención. Haciendo un PNI diriges deliberadamente tu atención primero hacia los puntos positivos, después hacia los negativos y por último hacia los puntos interesantes.

Llevar adelante el proceso es muy sencillo. Lo que no es fácil es dirigir deliberadamente la atención en una dirección después de otra cuando tus prejuicios ya han decidido por ti lo que deberías sentir ante una idea. Lo importante es esa "voluntad" de mirar en una dirección. Una vez logrado, el desafío natural a la inteligencia consiste en encontrar tantos puntos positivos o negativos o interesantes como puedas. De este modo se produce un cambio en la forma de enfocar el asunto. En lugar de usar la inteligencia para apoyar un prejuicio particular, se la usa para explorar el tema tratado.

Al final de la exploración, se pueden usar las emociones y sentimientos para tomar una decisión. La diferencia está en que las emociones se aplican después de la exploración, en lugar de aplicarse antes, impidiendo la exploración.

## "INTERESANTE"

El elemento "I" o interesante del PNI desempeña varias funciones. Puede aglutinar todos los puntos y comentarios que no son positivos ni negativos. (Tal vez valga la pena señalar que si un punto en particular se ve como positivo y como negativo simultáneamente, hay que incluirlo bajo ambos encabezamientos.) Este elemento "I" estimula también el hábito deliberado de explorar un asunto fuera del marco del juicio, para ver qué hay de interesante en la idea o a qué conduce. Una frase sencilla que resulta útil para realizar la exploración "I" es: "Sería interesante ver si..." En consecuencia, el pensador es estimulado a expandir la idea más que a tratarla como estática. Otro aspecto de la dirección "I" es ver si la idea conduce a otra idea. Esta noción del "valor del movimiento" de una idea está relacionada con el pensamiento lateral.

Por último, el elemento "I" entrena la mente para que reaccione al interés inherente a una idea y no solo a los juicios que la idea despierta. Un pensador tendría que poder decir: "Tu idea no me gusta, pero tiene los siguientes aspectos interesantes..." Este tipo de reacción es muy inusual.

"USO DE PNI" Mucha gente diría que siempre merece la pena hacer un PNI. Posiblemente sea cierto respecto de aquellas situaciones en las que hay mucha indecisión. Pero esta no es la intención principal del PNI. Por el contrario, el PNI debería usarse muy especialmente cuando no tenemos dudas respecto a la situación, sino que hemos decidido que nos gusta o que no nos gusta. Como hábito mental, el PNI está específicamente diseñado para obligarnos a explorar en esas situaciones en las que de otro modo la exploración nos parecería innecesaria.

- ✓ La "P" significa aspectos positivos o beneficios.
- ✓ La "N" significa aspectos negativos o desventajosos.
- ✓ La "I" significa aspectos interesantes. Se plantea con una frase sencilla que resulta útil para realizar la exploración: **"SERÍA INTERESANTE VER SI..."**

### EJERCICIO

Supongan que cada familia tuviera que tomar en adopción a una persona anciana para cuidarla. Aplique un P.N.I.

## **CTF**

### **"CONSIDERAR TODOS LOS FACTORES"**

Cuando se tiene que planificar, tomar una decisión o solucionar algún problema, se necesitará información que ayude a desarrollar la situación. Algunas veces se tendrá toda la información que se requiera; otras, se sabrá cuáles factores están involucrados, pero no se contará con la información o datos precisos; en otros casos, se desconocerá incluso cuáles son algunos de los factores involucrados. Cuando se enfrente una situación, será conveniente tomar en consideración todos los factores que ayuden a tener una visión más completa de lo que está involucrado en dicha situación.

La idea cuando se aplica un CTF es la de no limitarse, a ir más allá. Una manera de facilitar la aplicación del CTF es preguntarse ¿qué otro factor hay que tomar en cuenta?. Hacer una lista de factores (enumerar todos los factores involucrados en una situación) es el propósito del CTF. Al hacer un CTF hay que poner el énfasis en "¿qué ha quedado olvidado?" y en "¿qué deberíamos considerar también?"

### **EJERCICIO**

Si el director de una escuela desea premiar a uno de los docentes de su institución **¿qué factores debe tomar en cuenta?**

## CyS "CONSECUENCIAS Y SECUELAS"

CyS es una herramienta que se utiliza para considerar de manera deliberada las consecuencias de una acción o decisión. Se sugieren distintas zonas de tiempo: las consecuencias inmediatas; a corto plazo; a mediano plazo; a largo plazo.

Al hacer un CyS siempre hay un intento deliberado por centrarse en el marco temporal del momento. En CyS se enfocan, una a la vez, las diferentes zonas temporales. El ejercicio resulta sorprendentemente difícil, en parte porque no es natural. La dificultad proviene también de nuestro rechazo a asignar zonas temporales. Podemos apreciar que una consecuencia puede producirse "en algún momento", pero estar muy confusos respecto a cuándo puede ser eso. El CyS es una herramienta útil para librarse de esa confusión. Hay que tener en cuenta que con el CyS no puede haber certeza en ninguno de los puntos: todo pensamiento sobre el futuro es especulativo y se basa en el "tal vez" y "podría ser".

### EJERCICIO

Se inventa un robot para reemplazar toda la mano de obra humana en las fábricas. ¿Qué pasaría si los dueños de fábricas decidieran reemplazar toda su mano de obra por este robot? **¿Cuáles serían las consecuencias inmediatas y a largo plazo?**

## PMO "PROPÓSITOS, METAS, OBJETIVOS"

Aún cuando estos tres términos en ámbitos especializados o más técnicos no tienen el mismo significado, para efectos de uso cotidiano, y de esta herramienta, se pueden englobar bajo el concepto de "intencionalidad" o "finalidad", es decir: qué se quiere lograr. Es importante enfatizar que se suele confundir, en muchas ocasiones el "por qué" y el "para qué" de situaciones diversas. El "por qué" visualiza la situación como una reacción ante un estímulo de algún tipo; el "para qué" visualiza la situación como una acción para lograr algo: un objetivo, meta o propósito. A veces es más difícil pensar en el "para qué" que en el "por qué" de una situación. El esfuerzo valdrá la pena ya que se podrá ver la "intención" y esto pudiera ayudar a comprender mejor la situación. Sin un propósito definido, todas las acciones son o reacciones ante a una situación o hábitos o imitaciones.

Tener claro nuestros objetivos facilita nuestro pensamiento en situaciones de toma de decisiones, planificación y en cualquier tipo de acción que se vaya a llevar a cabo.

Ante una misma situación, diferentes personas pueden tener diferentes objetivos. Ser capaz de ver los objetivos de los demás facilita la comprensión de su pensamiento y de sus acciones.

**EJERCICIO.**

El objetivo de un equipo de fútbol es ganar el campeonato. Sin embargo podría tener como otro objetivo ser ascendido a la siguiente categoría o evitar ser relegado la categoría inferior. **¿Qué otros objetivos podría tener?**

## Pb "PRIORIDADES BÁSICAS"

Siempre hay aspectos, factores, objetivos, opiniones, etc. que son más **fundamentales, importantes o prioritarios** que otros. En el proceso de pensamiento, una vez que se ha formado un número determinado de ideas, se debe decidir cuáles de éstas son las más importantes de manera de poder actuar de forma coherente. El Pb es una herramienta valorativa y se puede aplicar a diversos aspectos.

Es importante señalar que Pb es una herramienta de **contracción**. Mientras que las otras herramientas amplían el pensamiento, el Pb se puede aplicar para determinar lo que tiene mayor importancia o valor para nosotros de todo lo que se ha planteado. Se puede aplicar Pb para jerarquizar los aspectos en función de su importancia o prioridad.

### EJERCICIO

¿Cuáles son mis **Pb** para poder distribuir mis ingresos mensuales?

## APO "ALTERNATIVAS, POSIBILIDADES, OPCIONES"

La búsqueda deliberada de alternativas es una parte sumamente importante de la capacidad de pensar, porque contrarresta la tendencia natural de la mente. Esta tendencia natural va hacia la certidumbre, la seguridad y la arrogancia. Esto se debe a su forma de funcionar, ya que se trata de una maquinaria que usa y construye esquemas. La mente desea reconocer e identificar la certidumbre lo más pronto posible, ya que implica la posibilidad de entrar en acción. Si hay varias alternativas es imposible pasar a la acción, porque no se puede avanzar en varias direcciones a la vez...y menos en direcciones opuestas. Las alternativas también sugieren confusión.

Lo que hace un buen médico es diagnosticar la enfermedad para poder aplicar el tratamiento, metáfora que nos sirve para ilustrar nuestro dilema. Si estuvieras enfermo, ¿a qué médico preferirías?: ¿Uno que entrara de prisa, hiciera un diagnóstico rápido basado en su experiencia, insistiera con arrogancia en ese diagnóstico y te tratara con mucha confianza; o a otro que te examinara con cuidado, tomando en consideración el mayor número de alternativas posibles y comprobándolas con análisis y pruebas antes de llegar a un diagnóstico y al tratamiento adecuado (y sin descartar un cambio en el diagnóstico)?

En la práctica, es posible que prefieras el primer médico, precisamente por su aplomo, e indudablemente que nunca querrías que el segundo médico te dijera todas las alternativas posibles, y menos que se mostrara vacilante y nervioso.

Sin embargo, intelectualmente es fácil de comprender que el gran aplomo del primer médico no te serviría de nada si su diagnóstico fuera erróneo.

La mente tiende a actuar como el primer médico, porque tenemos que seguir viviendo y plantearse demasiadas alternativas lleva con frecuencia a un estado de indecisión.

Es a causa de esta tendencia natural de la mente que hay que desarrollar una herramienta consciente. Esta herramienta es el APO ("A" de alternativas, "P" de posibilidades, "O" de opciones). Según la situación, podría parecer más apropiada una cosa que la otra, pero no hay que distinguir entre ellas. Un APO es un esfuerzo deliberado por generar alternativas en un punto específico. El APO no hace más que concretar el deseo de buscar alternativas "en ese punto específico". No es magia sino efectividad. Convierte un deseo general en una instrucción operativa específica (o "concepto ejecutivo").

Esta búsqueda deliberada de posibilidades se aplica no sólo a **acciones** sino también a **explicaciones**. Cuando tenemos una explicación obvia para una situación, no es común tratar de buscar otra posible explicación. Pedir que se aplique un APO es obligar a buscar otras explicaciones que, a primera vista, no parecieran tan obvias o probables. El APO es un antídoto de las reacciones emocionales.

Cuando parezca que una persona está viendo una situación de manera rígida, se le pide que aplique un APO. Por eso es útil tener un instrumento que nos pueda

llevar más allá de nuestras inclinaciones naturales. La explicación más probable no es necesariamente la más obvia.

### **EJERCICIO**

Usted se está duchando y de repente se va el agua cuando usted todavía no se ha quitado el jabón. ¿Qué posibilidades de acción tiene usted?

## OPV "OTROS PUNTOS DE VISTA"

Con las herramientas anteriores, la ampliación de la percepción de la situación se hizo siempre desde el punto de vista del pensador. Pero como la mayoría de las situaciones incluyen a otras personas, el punto de vista de los demás también forma parte de la situación.

Las siglas OPV significan Otros Puntos de Vista. Al usar esta herramienta el que piensa trata de ponerse en lugar de otra persona, para mirar el mundo desde ese punto de vista. El ejercicio tiene dos partes. La primera implica la identificación de las demás personas que realmente figuran en la situación. La segunda implica "ponerse en los zapatos" de esas otras personas.

Otra persona puede tener objetivos, prioridades y alternativas diferentes a las nuestras.

El OPV es el antídoto del egoísmo. Con esta herramienta hay un intento deliberado de ver el punto de vista de los demás.

El énfasis está en cómo el punto de vista de otra persona en la misma situación es totalmente diferente. Y esta posible diferencia entre los distintos puntos de vista es lo que importa.

Una vez que la persona puede salirse de su propio punto de vista, puede no sólo tomar en consideración a las demás personas, sino encontrar una manera útil y nueva de ver la situación.

El OPV es una herramienta que produce empatía al permitirnos comprender el punto de vista de los demás, aún cuando no estemos de acuerdo o no lo compartamos.

### **EJERCICIO**

La directora de la escuela decide eliminar los recesos. **¿Cuáles son los diferentes puntos de vista involucrados?**