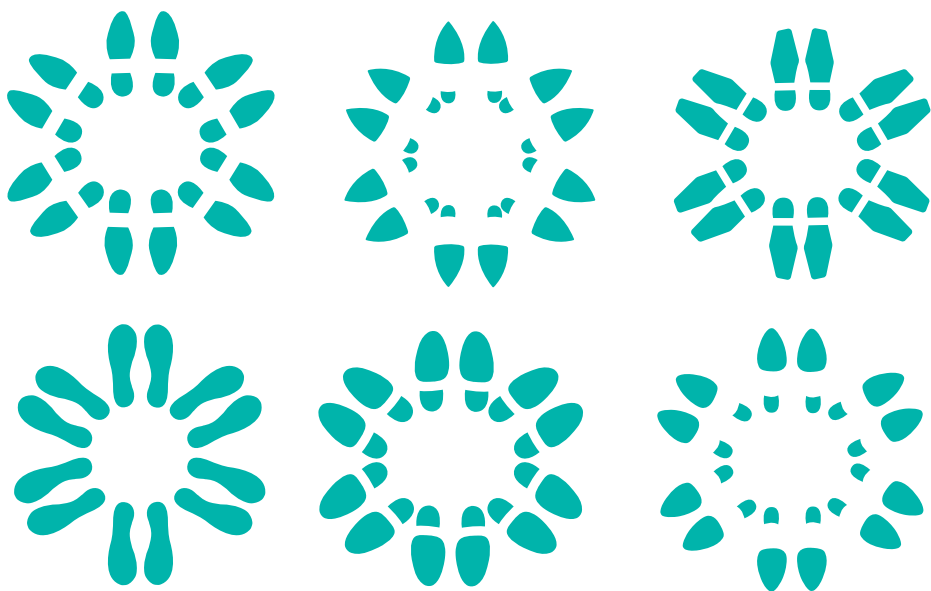


biblioteca **EDWARD
BONO**

EL MAESTRO DEL PENSAMIENTO CREATIVO

Seis pares de zapatos para la acción

Una solución para cada problema
y un enfoque para cada solución



PAIDÓS

Edward de Bono

SEIS PARES DE ZAPATOS PARA LA ACCIÓN

Una solución para cada problema
y un enfoque para cada solución



PAIDÓS

Barcelona
Buenos Aires
México

Título original: *Six Action Shoes*, de Edward de Bono
Publicado originalmente en inglés por Harper Business, una división de Harper Collins
Publishers, Nueva York

Traducción de Maricel Ford

1.^a edición, 1992

1.^a edición en la colección *Biblioteca Edward de Bono*, septiembre de 2017

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© IP Development Corporation, 1985, creada por el Dr. Edward de Bono. Publicado por acuerdo con de Bono Global Pty, Ltd. <www.debono.com>.

© de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U., 1992

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3368-2

Depósito legal: B. 15.203-2017

Impresión y encuadernación en Huertas Industrias Gráficas, S. A.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro
y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

INDICE

Nota del autor: El pensamiento y la acción	11
Introducción	13
I. <i>Seis pares de zapatos para la acción</i>	19
1. La persona perfecta	22
II. <i>Seis estilos para actuar</i>	25
2. La aprehensión de una situación	29
3. Dos zapatos en un par	30
4. Los colores de los zapatos	31
5. La naturaleza física del calzado.....	33
6. El calzado	34
III. <i>Los zapatos formales de color azul marino</i>	37
7. Las rutinas liberan	42
8. Las fuentes de las rutinas	44
9. ¿Cómo deberían ser las rutinas?	45
10. El uso de las rutinas.....	46
11. Modo de acción de este zapato y ejercicios	47
12. El estilo de acción del zapato azul marino	49
13. Resumen	50
IV. <i>Las zapatillas de deporte grises</i>	51
14. El uso de la investigación.....	55
15. El pensamiento, las ideas y la información.....	57
16. La aplicación de la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris	58
17. La motivación para la zapatilla de deporte gris .	60

18. ¿Cómo debería ser la investigación?	62
19. La investigación conduce a la acción	64
20. Lleven a cabo el modo de acción de la zapatilla de deporte gris y los ejercicios	66
21. El estilo de acción de la zapatilla de deporte gris	68
22. Resumen	69
 V. <i>Los zapatos marrones</i>	71
23. El pragmatismo	76
24. La efectividad	78
25. ¿Cuál es la base de acción del zapato marrón? ..	80
26. La iniciativa	83
27. Uso de la forma de actuar del zapato marrón ...	85
28. La fuente de la acción del zapato marrón	87
29. ¿Cómo debería ser la acción del zapato marrón? y ejercicios	88
30. El estilo de acción del zapato marrón	90
31. Resumen	91
 VI. <i>Las botas de goma naranjas</i>	93
32. Las características de las situaciones de emergencia	97
33. La clasificación de la situación	101
34. Guías para la forma de actuar naranja	102
35. El valor	105
36. El riesgo	106
37. Las posiciones de repuesto	107
38. ¿Cómo debería ser el modo de pensar naranja? ..	108
39. El diseño para actuar	109
40. Actuar con la manera naranja	110
41. Las crisis de la gente y ejercicios	111
42. El estilo de acción de la bota de goma naranja .	113
43. Resumen	114
 VII. <i>Las pantuflas rosas</i>	115
44. ¿Qué es atender?	119

45. La atención y la acción	120
46. La preparación para atender :.....	121
47. Los niveles de atención	123
48. La interacción con otras formas de acción.....	124
49. El uso del modo de actuar de la pantufla rosa..	125
50. Los monstruos	127
51. Resumen	128
 VIII. <i>Las botas de montar de color púrpura</i>	129
52. Las personas y sus papeles	133
53. A la altura del papel.....	135
54. El papel y la responsabilidad	137
55. La interacción con otras formas de acción.....	139
56. El empleo de la acción de la bota púrpura	141
57. El comportamiento de la bota púrpura y ejercicios	143
58. El estilo de acción de la bota de montar púrpura	146
59. Resumen	147
 IX. <i>Las combinaciones del calzado</i>	149
 X. <i>La acción, no la descripción</i>	157
 XI. <i>Simple y práctico</i>	161
 XII. <i>El lenguaje y la terminología</i>	165
 XIII. <i>Resumen de las formas de actuar</i>	171
60. Los zapatos formales de color azul marino	173
61. Las zapatillas de deporte grises	174
62. Los zapatos marrones	175
63. Las botas de goma naranjas.....	176
64. Las pantuflas rosas	178
65. Las botas de montar de color púrpura	179

Los sombreros sugieren el pensamiento. Me dio la idea uno de nuestros dichos populares, como “ponte la gorra para pensar”. Otro motivo por el que elegí la metáfora es que un sombrero es fácil de poner y quitar. Quería destacar que todos deben ser capaces de colocarse o quitarse cualquiera de los sombreros en un instante. Los seis sombreros no representan seis categorías o tipos diferentes de persona. El propósito del método de los seis sombreros es abandonar la idea de: “Soy el único que piensa con el sombrero negro aquí” o “Hace falta un razonador verde en el equipo”. Cada persona debe ser capaz de usar cada uno de los sombreros y hacer el esfuerzo de ponerse uno determinado cuando se le pide que lo haga.

Pero el razonamiento es sólo un aspecto de las cosas. El otro aspecto importante es la acción.

A veces el pensamiento es un fin en sí mismo pero, por lo general, el propósito del pensamiento es elegir un curso de acción. En ocasiones se produce una fase de pensamiento y luego una fase de acción. Otras veces, el pensamiento y la acción están ligados de manera que el pensamiento tiene lugar durante la acción.

El calzado implica acción. Si usted no va a ninguna parte no necesita zapatos. El calzado, como la acción, está destinado para llegar a alguna parte. Los zapatos son a la acción lo que los sombreros son al pensamiento. El gran éxito del método de los seis sombreros me sugirió que hay una misma necesidad para la acción. Las situaciones diferentes requieren maneras de actuar diferentes. La delicada acción necesaria para pintar una cáscara de huevo es diferente de la de un encuentro de boxeo.

SEIS PARES DE ZAPATOS PARA LA ACCION

LA PERSONA PERFECTA

Estuve almorzando con dos funcionarios importantes de la policía que conversaron sobre las presiones crecientes que sentía la fuerza policial. Por un lado, el delito, la violencia, las violaciones de la ley relacionadas con las drogas aumentaban día a día y los delincuentes se hacían cada vez más refinados. Por otra, el público cada vez presionaba más a la policía para que se comportara humanamente. No sólo se exigía a la policía su acción en las emergencias, como los terremotos, incendios, etcétera, sino que se le pedía además que desempeñara los papeles que antes estaban a cargo de los médicos y los sacerdotes en las comunidades pequeñas y estables.

Todas esas tareas para las que se prepara a los oficiales de la policía hacían que ellos fueran conscientes de que el producto final del entrenamiento era ser una persona perfecta que supiese cómo actuar de la manera apropiada en cualquier tipo de situación. Pero ¿cómo se logra una persona perfecta? ¿Cómo se la entrena para que llegue a serlo? Ese era el problema. Desde luego que la gente a veces se acerca a este ideal. Pero, ¿cómo pueden más personas lograr ese estado de perfección?

Parecen existir dos enfoques tradicionales de este problema:

Método 1: Se establecen códigos rígidos de comportamiento y se espera que la gente los aprenda y los siga sin desviarse. Este método evita la necesidad de pensar la respuesta adecuada a cada situación. En cierto grado lo utilizan los militares. Pero, ¿cómo se establecen las rutinas

que cubran todas las situaciones posibles? ¿Cómo elige una persona entre una gran cantidad de rutinas o cómo actúa cuando no existe una especial para ese caso? El efecto puede ser desastroso si se elige la rutina equivocada. El método funciona sólo para un número limitado de situaciones y bajo estrecha supervisión.

Método 2: Se establecen principios generales y se permite que las personas diseñen sus respuestas teniéndolos en cuenta. Este método permite tomar el curso de acción que corresponda a la ocasión. Los principios de guía están diseñados sobre todo para evitar errores y la preparación consiste en demostrar cómo las personas los respetan o no como guías. Este enfoque tiene cierto mérito, pero si los principios son muy detallados es imposible recordarlos todos, y si son muy amplios no sirven mucho como guía.

No resulta muy útil exhortar a alguien para que se comporte de una manera perfecta. Podríamos engañarnos y creer que estamos logrando nuestro objetivo, pero a lo sumo estamos logrando solamente ligeras mejoras. En IBM hay un eslogan que dice: “Piense”. Esto puede lograr que una persona se detenga, piense, reflexione y aprecie el valor del pensamiento; pero el valor del eslogan es limitado porque la instrucción básica, “piense”, no explica de ninguna manera cómo se hace. El método de los seis sombreros, simple como es, proporciona un marco para el pensamiento. El método de los seis zapatos hace lo mismo respecto de la acción.

En el curso de estos comentarios sobre la preparación de la persona perfecta, se me ocurrió que, en lugar de entrenar a una persona perfecta, deberíamos entrenar a *seis personas*, cada una de las cuales sería perfecta para una sola clase de situación. Esto parece mucho más práctico y fácil de lograr. Desde luego, estas seis personas vivirían todas bajo la misma piel. Ese fue el origen de los seis zapatos o estilos para actuar.

El éxito de los seis sombreros para pensar sugirió que algo similar podría hacerse para la acción. La *necesidad* de la acción apropiada sugirió una *necesidad* de dividir la acción en seis estilos diferentes, que podrían desarrollarse.

18 HORAS Y 26 MINUTOS, HORA DEL R. U. VOLANDO SOBRE ESCOCIA A 33.000 PIES Y 860 KILÓMETROS POR HORA. BRILLA EL SOL SOBRE NUBES DISPERSAS. PAUSA PARA CENAR.

19 HORAS Y 45 MINUTOS. DESPUÉS DE LA CENA. A PUNTO DE TOMAR EL CAFÉ. NOS DIRIGIMOS A REIKJAVIK, ISLANDIA.

Nadie se convierte en un instante en un perfecto cocinero. Al que aprende a cocinar se le enseña cómo preparar sopas, después salsas, luego las carnes y más adelante las pastas. Cada una de estas comidas tiene un estilo de acción diferente y requiere una manera distinta de cocinar. Algunos cocineros son mejores que otros para un tipo determinado de comida. No hay motivo para suponer que el pastelero va a ser excelente preparando pescado. Un músico de talento puede ser capaz de cambiar de la música clásica al jazz, de la música nativa al rock; el ardid es aprender el idioma y el estilo de cada tipo de música.

Lo mismo es cierto para los seis estilos para actuar. Cada par de zapatos para actuar tiene un color diferente y cubre un estilo o idioma particular de la acción. Como el estilo se distingue de la acción por el color, ahora es posible aprenderlo en forma aislada. Es posible ser más apto para ese estilo de acción. Sentirse cómodo en un estilo de la misma manera que el músico se siente cómodo tocando jazz.

Las personas no aprenden idiomas extranjeros de forma general: aprenden inglés, francés, japonés o alemán por separado. Una vez que se aprende una segunda o tercera lengua, el que la habla puede usar el lenguaje cuando se presenta la necesidad.

De la misma manera pueden emplearse separadamente los

estilos para actuar. Una persona puede conocerlos todos. Y la acción ahora se convierte en un proceso de dos pasos:

Paso 1: Pregúntese: “¿Qué tipo de acción se requiere aquí?”.

Paso 2: Póngase los zapatos apropiados para la acción y compórtese de esa manera.