

Innovation and Creative Thinking Guru Edward de Bono

- 1 And let's look quickly at the different aspects, the different hats.
- 2 And the first of the hats is the white hat.
- 3 The white hat: you can think of paper, neutral information, 'cause the white hat is for data and information.
- 4 What information do we have here?
- 5 What is the data?
- 6 Questions: asking about the information, defining the gaps, the information that you don't have, the needs, and also listening.
- 7 So if in a discussion you say, 'We ought to have some white hat thinking here', it means, 'What is the information? What do we have? What do we not have? How are we going to get it?'
- 8 That's the white hat.
- 9 Then we come to what we may call the opposite, and you can think of red as being fire and warmth, 'cause the red hat is feelings, hunches, intuition.
- 10 Now, normally, in any serious discussion you're not supposed to allow your feelings and emotions to intrude.
- 11 They intrude anyway, but you just disguise them as logic.
- 12 Now, what the red hat does, it allows you to signal that this is a feeling.
- 13 Now, feeling and intuition may be based on years of experience in a field, where you say, 'Well, I don't think this is going to work', or 'It seems to me that this explanation is too complicated', and so on.
- 14 So this comes out as intuition.
- 15 You may not know the reasons, you may not know all the details, but it's there.
- 16 We can signal as such.
- 17 We can say, 'This is my feeling', and then, later on, in the other hats, you can explain why.
- 18 But under the red hat you don't explain why.
- 19 'This is my feeling'.
- 20 I remember talking to the head of one of the big Australian insurance companies, and he was telling me how he found this very useful at meetings.
- 21 He could say, 'Putting on my red hat, this is what I feel about how we're performing'.

Edward de Bono, gurú de la innovación y el pensamiento creativo

- 1 Y miremos rápidamente los diferentes aspectos, los diferentes sombreros.
- 2 Y el primero de los sombreros es el sombrero blanco.
- 3 El sombrero blanco: pueden pensar en papel, información neutral, pues el sombrero blanco es para los datos y la información.
- 4 ¿Qué información tenemos aquí?
- 5 ¿Cuáles son los datos?
- 6 Interrogantes: preguntar por la información, definir las lagunas, la información que no tiene, las necesidades, y también escuchar.
- 7 Así que si al tratar un tema usted dice: «Deberíamos tener un poco de pensamiento de sombrero blanco aquí», significa: «¿Cuál es la información? ¿Qué tenemos? ¿Qué no tenemos? ¿Cómo lo vamos a conseguir?».
- 8 Ese es el sombrero blanco.
- 9 Luego llegamos a lo que podemos llamar lo opuesto, y pueden pensar en el rojo como fuego y calor, porque el sombrero rojo es sentimientos, corazonadas, intuición.
- 10 Ahora bien, normalmente, en cualquier discusión seria se supone que usted no debe dejar intervenir sentimientos y emociones.
- 11 De todos modos intervienen, pero usted simplemente los disfraza de lógica.
- 12 Bueno, lo que hace el sombrero rojo es que le permite señalar que se trata de un sentimiento.
- 13 Pues puede que sentimiento e intuición se basen en años de experiencia en un campo, donde usted dice: «Bueno, no creo que esto vaya a funcionar», o «Me parece que esta explicación es demasiado complicada», y así sucesivamente.
- 14 Así que esto se muestra como intuición.
- 15 Puede que no sepa las razones, puede que no conozca todos los detalles, pero ahí está.
- 16 Podemos señalarla como tal.
- 17 Podemos decir: «Este es mi sentimiento», y luego, más tarde, en los otros sombreros, puede explicar por qué.
- 18 Pero bajo el sombrero rojo no explica por qué.
- 19 «Este es mi sentimiento.»
- 20 Recuerdo hablar con el presidente de una de las grandes compañías de seguros de Australia, y me contaba cómo encontraba útil esto en las reuniones.
- 21 Podía decir: «Poniéndome el sombrero rojo, esto es lo que siento sobre los resultados que estamos obteniendo».

- 22 And no one got offended, 'cause the red hat was full permission to put forward your feeling without any explanation or justification.
- 23 So that's the red hat.
- 24 It's an ingredient in thinking.
- 25 Then we come to the next hat.
- 26 The next hat is the black hat, probably the most used, possibly the most useful of the hats; certainly, nothing wrong with it.
- 27 The black hat is the logical negative: all the reasons why something can't be done, why it won't work, why it's not worth doing.
- 28 What the black hat does, it says that whatever suggestion does not fit: does not fit the facts; does not fit our experience in the subject; does not fit the policy, strategy, objectives; does not fit the system, the regulations, the legislation; does not fit ethics, values, and so on.
- 29 So the black hat is pointing out why something does not fit what we already know.
- 30 And that's a very useful function.
- 31 There's nothing wrong with the black hat.
- 32 But some people abuse it.
- 33 Some people use the black hat the whole time, and feel that that is sufficient.
- 34 Now, there is something wrong with that; not with the black hat: the black hat is a very useful hat, but if you're negative the whole time, then you're never going to do anything new.
- 35 So there's nothing wrong with the hat, but it can be abused, just as there's nothing wrong with food, but some people overeat.
- 36 That doesn't mean that food is bad.
- 37 It means that overeating is bad.
- 38 Now, the black hat is used in two ways.
- 39 One way is early on, in order to point out the weaknesses in an idea with a view to overcoming them.
- 40 Then it's used at the end for assessment.
- 41 Is this idea workable? Is it legal? Is it safe? And so on.
- 42 So when we're looking at the black hat, we use it thoroughly and fiercely, but not all the time.
- 43 It allows us to use our critical thinking at specific points.
- 44 Yellow hat: sunshine, optimistic.
- 45 The yellow hat is the logical positive.

- 22 Y nadie se ofendía, porque el sombrero rojo significaba pleno permiso para presentar el sentimiento sin ninguna explicación ni justificación.
- 23 Así que ese es el sombrero rojo.
- 24 Es un ingrediente del pensamiento.
- 25 Luego pasamos al siguiente sombrero.
- 26 El siguiente sombrero es el sombrero negro, probablemente el más usado, posiblemente el más útil de los sombreros; desde luego, no tiene nada de malo.
- 27 El sombrero negro es el lógico negativo: todas las razones de por qué no puede hacerse algo, por qué no funcionará, por qué no merece la pena hacerlo.
- 28 Lo que hace el sombrero negro es que dice que tal sugerencia no se corresponde: no se corresponde con los datos; no se corresponde con nuestra experiencia en el tema; no se corresponde con la política, estrategia, objetivos; no se corresponde con el sistema, las regulaciones, la legislación; no se corresponde con la ética, valores y demás.
- 29 Así que el sombrero negro señala por qué algo no encaja con lo que ya sabemos.
- 30 Y esa es una función muy útil.
- 31 No hay nada malo en el sombrero negro.
- 32 Pero algunas personas abusan de él.
- 33 Algunas personas usan el sombrero negro todo el tiempo, y creen que eso es suficiente.
- 34 Ahora bien, algo falla ahí; no en el sombrero negro: el sombrero negro es un sombrero muy útil, pero si usted es negativo todo el tiempo, entonces no va a hacer nunca nada nuevo.
- 35 Así que no hay nada malo en el sombrero, pero se puede abusar de él, de igual modo que no hay nada malo en la comida, pero algunas personas comen demasiado.
- 36 Eso no significa que la comida sea mala.
- 37 Significa que comer en exceso es malo.
- 38 Bien, el sombrero negro se usa de dos maneras.
- 39 Una es al principio, para señalar las debilidades de una idea con vistas a superarlas.
- 40 Luego se usa al final para [hacer una] valoración.
- 41 ¿Es factible esta idea? ¿Es legal? ¿Es segura? Y así sucesivamente.
- 42 Así que cuando estamos mirando el sombrero negro, lo usamos a conciencia y con ferocidad, pero no todo el tiempo.
- 43 Nos permite utilizar nuestro pensamiento crítico en momentos específicos.
- 44 Sombrero amarillo: sol, optimista.
- 45 El sombrero amarillo es el lógico positivo.

- 46 And here we're looking at the feasibility, the benefits, the advantages, the savings; whatever it might be.
- 47 But they have to be logical, and logically explain, 'This is the reason why'.
- 48 So it's the yellow hat.
- 49 Next one is the green hat.
- 50 You can think of green as vegetation, growth, energy.
- 51 The green hat is the creative hat.
- 52 And that allows us to put forward new ideas, possibilities.
- 53 'Possibility' means an idea which has not been proved, just is a possibility, a framework, provocations, alternatives.
- 54 Now, having it formalized as the green hat has several advantages.
- 55 For example, many people say to me, 'How can I be creative if the organization I'm working in, or the group I'm working in, really doesn't believe in creativity?'
- 56 Well, the green hat allows us formally to ask for creativity.
- 57 That at any point you can say, 'Right here, in this conversation, in this meeting, let's try two minutes or so of green hat thinking'.
- 58 What it does, it allows you to create a micro-culture; a micro-culture, micro-climate of creativity any moment.
- 59 'Right here, right now, let's have some green hat thinking.
- 60 Let's have some new ideas, let's have some alternatives.
- 61 Let's make the effort.
- 62 We may not turn out anything, but let's make the effort'.
- 63 Also, having the green hat allows us to reverse the natural dominance of the black hat.
- 64 The black hat is naturally dominant, because it's not risk-taking, and in the end everything needs to be subjected to the black hat before we put something into action.
- 65 So it's a very powerful hat.
- 66 Now, having something like the green hat allows us to say the following.
- 67 If someone is persistently negative, instead of saying, 'Don't be so negative', you say, 'That's fine. That's good black hat thinking. Let's have some more'.
- 68 Then, a little later on you say, 'Now we've done a lot of black hat thinking. Let's try some green hat thinking'.
- 69 And that puts the black hat wearer at a temporary disadvantage.

- 46 Y aquí estamos mirando la viabilidad, los beneficios, las ventajas, los ahorros; lo que sea.
- 47 Pero tienen que ser lógicos, y explicar lógicamente: «Esta es la razón».
- 48 Así que es el sombrero amarillo.
- 49 El siguiente es el sombrero verde.
- 50 Pueden pensar en el verde como vegetación, crecimiento, energía.
- 51 El sombrero verde es el sombrero creativo.
- 52 Y eso nos permite presentar ideas nuevas, posibilidades.
- 53 «Posibilidad» significa una idea que no ha sido comprobada, es solo una posibilidad, un marco, provocaciones, alternativas.
- 54 Bien, tenerlo formalizado como el sombrero verde tiene varias ventajas.
- 55 Por ejemplo, mucha gente me dice: «¿Cómo puedo ser creativo si la organización en la que trabajo, o el grupo en el que trabajo, en realidad no cree en la creatividad?».
- 56 Bueno, el sombrero verde nos permite formalmente pedir creatividad.
- 57 Que en cualquier momento usted pueda decir: «Aquí mismo, en esta conversación, en esta reunión, intentemos dos minutos o así de pensamiento de sombrero verde».
- 58 Lo que hace es que le permite crear una microcultura; una microcultura, un microclima de creatividad en cualquier momento.
- 59 «Aquí mismo, ahora mismo, tengamos un poco de pensamiento de sombrero verde.
- 60 Tengamos algunas ideas nuevas, tengamos algunas alternativas.
- 61 Hagamos el esfuerzo.
- 62 Puede que no produzcamos nada, pero hagamos el esfuerzo.»
- 63 También, tener el sombrero verde nos permite invertir el dominio natural del sombrero negro.
- 64 El sombrero negro es naturalmente dominante, porque no asume riesgos, y al final todo necesita someterse al sombrero negro antes de que pongamos algo en acción.
- 65 Así que es un sombrero muy potente.
- 66 Bien, tener algo como el sombrero verde nos permite decir lo siguiente.
- 67 Si alguien es persistentemente negativo, en vez de decir: «No seas tan negativo», usted dice: «Está bien. Ese es un buen pensamiento de sombrero negro. Hagamos más».
- 68 Luego, un poco después, usted dice: «Ya hemos hecho mucho pensamiento de sombrero negro. Intentemos un poco de sombrero verde».
- 69 Y eso deja al que lleva el sombrero negro temporalmente en desventaja.

INNOVATION AND CREATIVE THINKING GURU EDWARD DE BONO

- 70** The person can say, 'I don't understand what you're talking about'.
- 71** So you explain it again more slowly.
- 72** Or the person can say, 'I don't want to', which is childish and uncooperative.
- 73** Or the person can say, 'I cannot', which is feeble.
- 74** So for two or three minutes, the black hat wearer is at a disadvantage.

EDWARD DE BONO, GURÚ DE LA INNOVACIÓN Y EL PENSAMIENTO CREATIVO

- 70** La persona puede decir: «No entiendo de qué hablas».
- 71** Así que usted se lo explica de nuevo más despacio.
- 72** O la persona puede decir: «No quiero», lo que es infantil y nada colaborador.
- 73** O la persona puede decir: «No puedo», lo que es poco convincente.
- 74** Así que durante dos o tres minutos, el que lleva el sombrero negro está en desventaja.