

I sei cappelli per pensare

Come si fa ad avere tempo da dedicare al pensiero creativo?
Come si può chiedere a qualcuno un impegno creativo?
Come si può impedire a qualcuno di persistere in un atteggiamento negativo?
Come si può incoraggiare la gente a vedere i vantaggi di un'idea?
Come si possono esprimere le proprie intuizioni e sensazioni viscerali in una riunione seria?

Il metodo dei sei cappelli per pensare è estremamente semplice, ma ha la forza della semplicità.

Racconta De Bono: *“In occasione del lancio della traduzione giapponese del mio libro Six Thinking Hats venne organizzata una colazione di lavoro a Tokyo, a cui parteciparono gli amministratori delegati di alcune tra le più famose società giapponesi, compreso il signor Hisashi Shinto, amministratore delegato della Ntt (Nippon Telephone and Telegraph).*

Egli era stato appena scelto come l'uomo d'affari dell'anno per essere riuscito nell'impresa di privatizzare questa gigantesca organizzazione.

A quell'epoca la Ntt aveva 350.000 dipendenti e la sua valutazione in Borsa era superiore alla somma delle valutazioni delle cinque maggiori aziende statunitensi.

Al signor Shinto piacque l'idea dei sei cappelli e chiese ai suoi dirigenti di leggere il libro.

Lo incontrai nuovamente sei mesi più tardi ed egli mi disse che questo metodo aveva avuto un notevole effetto sui suoi dirigenti, che erano divenuti più creativi e costruttivi.

Mi invitò a tenere una conferenza a cui assistettero tutti i consiglieri d'amministrazione e i massimi dirigenti della Ntt.

Nel 1990, la Ibm adottò il metodo dei sei cappelli per pensare nel suo programma di formazione destinato ai 90.000 dirigenti sparsi nel mondo.

Questo metodo è largamente utilizzato da Du-Pont, Prudential e da molte altre grandi aziende.

Viene adottato per la sua praticità e perché apporta dei vantaggi concreti.

Per amore di completezza, qui di seguito espongo un riassunto semplificato di questo metodo”.

Il cappello bianco

Pensate alla carta bianca, che ha un colore neutrale ed è un mezzo per trasmettere informazioni.

Il cappello bianco ha a che fare con i dati e le informazioni.

Quali informazioni abbiamo a disposizione?

Quali informazioni mancano?

Quali informazioni vorremmo avere?

Come possiamo fare per ottenerle?

Quando in una riunione chiedete ai presenti di mettersi in testa il cappello bianco per pensare, chiedete loro di mettere da parte le proposte e le argomentazioni e di concentrare l'attenzione direttamente sulle informazioni.

Per il momento tutti i presenti devono verificare quali sono le informazioni disponibili, quali sono necessarie e studiare come fare per procurarsele.

Il cappello rosso

Pensate al rosso, al fuoco e al caldo

Il rosso ha a che fare con i sentimenti, le intuizioni, le sensazioni e le emozioni.

In una riunione seria non si dovrebbero esporre le proprie emozioni, ma la gente le espone nascondendole sotto il mantello della logica.

Il cappello rosso dà alla gente il permesso di esporre i propri sentimenti e le proprie intuizioni senza doversi scusare o fornire spiegazioni e giustificazioni.

Mettendomi in testa il cappello rosso, questo è quello che penso di questo progetto

Ho la sensazione viscerale che non funzionerà.

Non mi piace il modo in cui si fa questo.

Il mio sesto senso mi dice che tra poco i prezzi scenderanno.

Dato che il cappello rosso "segnala" che si tratta di sentimenti, questi possono essere introdotti nella discussione in quanto tali senza presentarsi sotto mentite spoglie.

L'intuizione può derivare da un giudizio complessivo basato su anni di esperienza in un dato campo e può essere estremamente valida anche se non si è in grado consciamente di dettagliare le ragioni che stanno dietro le intuizioni.

Occorre anche dire che l'intuizione non è sempre valida e che può essere infondata.

Talvolta è positivo dare sfogo ai propri sentimenti

Il cappello nero

Pensate a un giudice severo che indossa una toga nera pronto a punire duramente i malfattori.

Il cappello nero rappresenta la "cautela".

Il cappello nero ci impedisce di commettere sbagli, stupidaggini e di compiere azioni che potrebbero essere illegali.

Il cappello nero induce al giudizio critico.

Il cappello nero evidenzia perché non si può fare una certa cosa.

Il cappello nero ci indica perché una data cosa non sarà vantaggiosa i regolamenti non ci permettono di fare questo.

Non abbiamo la capacità produttiva per soddisfare quell'ordine.

Quando tentammo di alzare i prezzi le vendite si ridussero.

Quell'individuo non ha alcuna esperienza nella gestione dell'esportazione.

Gli sbagli possono avere conseguenze disastrose.

Nessuno vuole sbagliare o compiere stupidaggini.

Per questo il cappello nero è molto valido; è quello più usato e forse il più utile di tutti.

Occorre, però, dire che è molto facile fare un uso eccessivo del cappello nero.

Alcuni individui ritengono che sia sufficiente assumere un atteggiamento cauto e negativo e che se si fa in modo di non sbagliare tutto andrà per il meglio.

È facile uccidere idee creative con una negatività prematura, il vino fa bene, ma l'abuso di alcol ci fa diventare alcolizzati.

Lo stesso succede con il cappello nero, che è molto utile, ma se viene utilizzato in maniera eccessiva può diventare un problema.

Il cappello giallo

Pensate alla luce del sole.

Il cappello giallo rappresenta l'ottimismo e la visione logica e positiva delle cose.

Il cappello giallo ci spinge a cercare il modo di realizzare le cose.

il cappello giallo ci spinge a scoprire i vantaggi che, però, devono avere una base logica.

Questo progetto potrebbe riuscire se spostassimo lo stabilimento produttivo più vicino ai clienti.
Ripetendo gli acquisti si avrebbe un vantaggio.
L'alto costo dell'energia indurrebbe tutti a utilizzare meglio l'energia.

Viene molto più naturale mettersi in capo il cappello nero anziché quello giallo, perché dobbiamo evitare gli sbagli e di mettere in pericolo la nostra sopravvivenza.
Spesso indossare il cappello giallo comporta un atto di volontà deliberata.
I vantaggi non sono sempre immediatamente apparenti e per essere individuati possono richiedere da parte nostra un notevole impegno.
Tutte le idee creative meritano un po' di attenzione da parte di chi ha in capo il cappello giallo.

Il cappello verde

Pensate alla vegetazione lussureggiante.
Il cappello verde rappresenta il pensiero creativo.
Il cappello verde rappresenta le idee nuove.
Il cappello verde rappresenta la creazione di ulteriori alternative.
Il cappello verde serve per presentare possibilità e ipotesi.
Il cappello verde indica "provocazione" e "movimento" (che sarà descritto più avanti).
Il cappello verde ci impone un impegno creativo.

Abbiamo bisogno di nuove idee.
Esistono altre alternative?
Si potrebbe fare questo in modo diverso?
Ci potrebbe essere un'altra spiegazione?

Il cappello verde consente di richiedere direttamente a tutti un impegno creativo.
Il cappello verde mette a nostra disposizione il tempo e lo spazio necessario per pensare in maniera creativa.
Anche se non ci vengono idee creative, il cappello verde ci impegna in uno sforzo creativo.

Il cappello blu

Pensate al cielo e a una vista dall'alto.
Il cappello blu serve per il controllo di processo.
Il cappello blu ci fa pensare al modo in cui pensiamo.
Il cappello blu stabilisce l'ordine del giorno per il pensiero.
Il cappello blu ci indica la successione dei pensieri.
Il cappello blu può chiederci di metterci in capo un altro cappello.
Il cappello blu ci impone di riassumere, concludere e decidere.
Il cappello blu può portarci a esaminare criticamente il nostro processo di pensiero.

Abbiamo già dedicato fin troppo tempo alla ricerca di qualcuno a cui addossare la colpa.
Potremmo avere un riassunto delle vostre opinioni?
Ritengo che dovremmo dare uno sguardo alle priorità.
Suggerisco di provare a metterci in capo il cappello verde per farci venire qualche nuova idea.

Di solito il cappello blu è utilizzato da chi presiede la riunione, ma anche gli altri partecipanti possono avanzare e controllare il processo intellettuale in modo da renderlo più produttivo. Il cappello blu serve per pensare al modo di pensare al posto della dialettica.

Evitare le argomentazioni sterili

La tradizione dialettica occidentale ci spinge a progredire mediante il dibattito di due posizioni contraddittorie. "A" ha un punto di vista e "B" non è d'accordo.

Si ritiene che il dibattito che ne deriva sia sufficiente a esaminare adeguatamente l'oggetto del contendere.

Troppo spesso, però, i protagonisti si arroccano sulle rispettive posizioni e si preoccupano più di far prevalere il proprio punto di vista che di esplorare la questione in esame.

Il metodo dei sei cappelli ci permette di evitare le argomentazioni sterili e di intrattenere discussioni più produttive.

Sia "A" sia "B" possono avere contemporaneamente in capo il cappello nero per evitare i pericoli.

Entrambi possono mettersi in capo il cappello giallo per esaminare i vantaggi.

Entrambi possono portare il cappello verde per esplorare e individuare nuove possibilità.

L'esame congiunto prende il posto della contrapposizione intellettuale.

Questo è il motivo per cui questo metodo è così diffusamente utilizzato da coloro che devono presiedere una riunione.

Finalmente hanno a loro disposizione un modo per rompere i ponti con il sistema dialettico tradizionale.

L'ego e l'espressione del pensiero

Di solito l'ego e l'espressione del pensiero sono strettamente correlati.

Qualcuno, a cui l'idea non va a genio, non muoverà un dito per cercare punti a favore di quell'idea e viceversa. Il metodo dei cappelli separa l'ego dall'attività intellettuale.

Chi pensa viene sfidato a utilizzare i diversi cappelli e prova effettivamente un senso di libertà in quanto non è più limitato a una sola posizione.

Così, una persona, a cui un'idea non piace, sarà indotta, sotto l'influenza del cappello giallo a cercare i possibili aspetti positivi di quell'idea.

A chi è entusiasta di un'idea verrà chiesto di mettersi in capo il cappello nero per esaminare le eventuali difficoltà a essa collegate.

Servendoci dei vari cappelli si possono avere intuizioni che ci fanno cambiare opinione sulle questioni in esame.

La negatività persistente

Alcune persone sono caute di natura e si ritengono in dovere di individuare in ogni situazione i possibili pericoli.

In una discussione normale non c'è modo di impedire a una persona di persistere in un atteggiamento negativo. Con il sistema dei cappelli si hanno tutte le possibilità di essere negativi al momento giusto (quando si ha in capo il cappello nero), mentre in altri momenti la negatività è fuori luogo. In questo modo si riduce la predisposizione naturale al pessimismo.

Se una persona ha un atteggiamento negativo, ditele: «Il suo è un buon esempio di pensiero da cappello nero: ne presenti altri ancora». Poi dopo un po' dite: «Abbiamo pensato a lungo con il cappello nero in testa, proviamo ora a metterci il cappello verde».

A questo punto chi indossava il cappello nero deve stare zitto oppure sforzarsi di mettersi in capo il cappello verde. Lo spazio per il pensiero positivo e creativo.

I cappelli gialli e quelli verdi permettono di dedicare tempo a impegnarsi intenzionalmente in maniera creativa e positiva.

Ho visto Ron Barbaro, presidente della società d'assicurazioni Prudential, ascoltare qualcuno che gli spiegava perché non era possibile fare una certa cosa.

Dopo averlo ascoltato per un po', Ron diceva: «E ora si metta il cappello giallo. Non è naturale dedicare tempo alla creatività e al pensiero positivo se l'idea non ci attira. Tuttavia, una volta che ci impegniamo deliberatamente, ne siamo ripagati ampiamente. Il naturale corso dei pensieri e delle discussioni non ci concede tempo sufficiente per impegnarci in maniera creativa e positiva (a meno che non ci venga immediatamente un'idea).

Il gioco

Il metodo dei sei cappelli per pensare acquista maggiore efficacia quanto più lo si interpreta come un "gioco".

Chi non partecipa al gioco si sente imbarazzato di fronte agli altri.

Se tutti sono impegnati a comportarsi come prescrive il cappello giallo, chi se ne esce con un commento da cappello nero si sente come un pesce fuor d'acqua.

Se ci si esercita con questo metodo anche quando non esiste un particolare bisogno, si ha modo di fare pratica, per poi utilizzare la tecnica dei sei cappelli quando sarà veramente utile, cioè in caso di accanite discussioni, crisi, conflitti, punti di vista dogmatici e così via.

I cappelli non sono categorie

È perfettamente vero che il modo di pensare non è uguale per tutti gli individui, alcuni sono più bravi e hanno una maggiore predisposizione a ragionare in un certo modo, mentre altri si sentono più a loro agio con altri tipi di ragionamento.

Desidero, però, affermare con forza che i cappelli non rappresentano categorie o descrizioni.

Non voglio che qualcuno si ritenga "lo specialista del pensiero con il cappello nero o verde del gruppo".

Questo è esattamente l'opposto dello scopo del metodo di sei cappelli per pensare.

Ognuno deve impegnarsi a utilizzare tutti i cappelli.

Quando il gruppo è invitato a servirsi del cappello verde, tutti devono uniformarsi e mettersi in capo il cappello di questo colore. Se una persona preferisce starsene zitta salvo quando la discussione avviene all'ombra del cappello del suo colore preferito, è opportuno invitare direttamente quella persona a esprimere le "sue opinioni mettendosi in capo il cappello verde o giallo".

È persino troppo facile ritenere che i cappelli rappresentino delle categorie.

Sono categorie di pensiero, ma non di persone.

Al pari dei giocatori di golf che devono imparare a utilizzare tutte le mazze, anche i "pensatori" devono imparare a servirsi di tutti i cappelli.

L'impiego occasionale

L'impiego "occasionale" è il più frequente, il che significa chiedere ai partecipanti di servirsi di un cappello alla volta, sia mettendosene in testa uno o cambiando di cappello.

Una discussione normale precede e segue sempre l'impiego di un certo cappello.

L'uso di un unico cappello può dimostrarsi un utile sistema per passare da un tipo di ragionamento a un altro.

Possiamo annunciare che ci mettiamo in testa un cappello di un certo colore.

«<Mettendomi il cappello nero, queste sono le difficoltà che prevedo»).

Potete chiedere a tutto un gruppo di mettersi in capo un dato cappello

«<Ritengo sia giunto il momento di pensare con il cappello verde in testa abbiamo bisogno di qualche idea nuova»).

Il gran valore del metodo dei sei cappelli sta proprio nella possibilità di cambiare immediatamente il modo di pensare senza offendere nessuno. Se invitate qualcuno ad abbandonare un atteggiamento "così negativo", è probabile che questa persona si senta offesa.

Se, invece, chiedete allo stesso individuo di "provare il cappello giallo", nessuno si offenderà.

Dopo un po' i sei cappelli per pensare diventano parte della cultura aziendale e vengono utilizzati liberamente e automaticamente per chiedere alla gente di pensare alle cose da punti di vista diversi.

L'impiego sistematico

Alle volte, un gruppo o un individuo vogliono esaminare rapidamente un argomento. Si può fare questo, stabilendo una precisa sequenza dell'impiego dei sei cappelli, dedicando a ciascuno di essi circa quattro minuti.

Non c'è un'unica sequenza corretta, perché questa varia al variare dell'argomento trattato e delle persone che sono invitate a pensare.

Esistono, però, criteri di massima che possono essere utili per scegliere la sequenza adatta.

Ad esempio, è utile ricorrere al cappello nero verso la fine della riunione per far venire fuori delle difficoltà e i pericoli e per verificare se l'idea in esame è fattibile.

Subito dopo si dovrebbe ricorrere al cappello rosso per consentire a qualcuno di dire: «Nella sua forma attuale l'idea non funziona, ma ho la sensazione che essa abbia un buon potenziale.

Cerchiamo di trovare un modo per attuarla».

In questo modo "una sensazione" impedisce di scartare completamente un'idea che non è utilizzabile nella sua formulazione attuale.

A questo punto, questi criteri di massima servirebbero solo a creare confusione, dato che i lettori sarebbero indotti a tenere a mente la sequenza corretta.

Per queste ragioni di opportunità i criteri di cui sopra vengono forniti nei corsi formali di addestramento all'impiego del metodo dei sei cappelli per pensare.

A tutti i fini pratici è sufficiente accomodarsi su una sequenza ragionevole e metterla in atto. In questo modo si ottengono buoni risultati.