

## **Six Thinking Hats - Edward Debono**

### **Che c'è dietro? Impara a fare brainstorming con la massima efficienza**

Molti di noi sentono che i propri pensieri confusi; che ci vengono in mente cose senza nessuna associazione o ragione. Le emozioni si uniscono a pensieri razionali, ricordi e speranze per il futuro, a formare una fitta rete che rende difficile pensare in modo chiaro, specialmente quando si devono prendere delle decisioni.

Inoltre la capacità di pensiero è pur sempre una capacità come le altre, quindi possiamo concretamente fare qualcosa per migliorarla.

Questo libro presenta un sistema completo per prendere meglio le decisioni, snodando la complessa rete di pensieri che rendono difficile la concentrazione.

Il metodo dei sei cappelli ha lo scopo di creare degli scompartimenti per i diversi tipi di pensieri in modo da poterli richiamare quando desiderato, senza intralciare il vostro processo di pensiero.

Dopo aver letto questi paragrafi imparerete:

- Quando è meglio tirare fuori le vostre emozioni;
- Perché è così importante evitare di mangiare le bacche sbagliate;
- Come un'azienda ha risolto il problema che le costava 100.000\$ al giorno in 12 minuti.

### **I sei cappelli sono strumenti che ci aiutano a concepire nuove idee e migliorare il pensiero.**

Qual è l'ostacolo principale che ci impedisce di pensare in modo chiaro? Risposta: la confusione.

Quando elaboriamo le informazioni, confrontiamo contemporaneamente un gran numero di pensieri diversi: alcuni sono emotivi, altri informativi, logici, creativi o orientati al futuro. Cercare di elaborarli tutti insieme è come cercare di fare il giocoliere con troppe palline.

La soluzione? Il metodo dei sei cappelli.

In questo metodo, ogni cappello ha un suo colore facile da ricordare – bianco, rosso, nero, giallo, verde o blu – che rappresenta un certo tipo di pensiero. Ecco come si rende utile.

Poniamo che voi siate un manager e vogliate scoprire le reazioni emotive del vostro team di fronte ad una certa situazione. Voi sapete già che non mostreranno le loro vere emozioni in modo diretto: le persone hanno paura di essere giudicate a causa delle loro emozioni e sono inclini ad evitare il discorso.

Tuttavia, tutti i membri del team sanno che il cappello rosso rappresenta i pensieri emotivi, perciò potreste dire “proviamo il cappello rosso” e la neutralità del colore permetterà al team di pensare in modo emozionale senza sentirsi in imbarazzo.

Questo è il motivo per cui ci si riferisce ai cappelli per colore e non per funzione. Inoltre il metodo dei sei cappelli si assicura che l'intero team ragioni nello stesso modo. Immaginate di essere ad un raduno in grande casa: una sta nel giardino di fronte alla casa, una sul retro, una sul tetto, un'altra in soggiorno, e un'altra su un lato della casa. Ogni persona ha una visuale diversa della casa: la persona sul lato la vedrà lunghissima, mentre di fronte sembrerà molto corta.

Ora pensate ad ogni prospettiva come ad un diverso cappello. Se volete vedere un argomento dallo stesso punto di vista basta inserire lo stesso cappello. I sei cappelli inoltre, aiutano il vostro team ad instaurare il pensiero parallelo, nel quale ognuno vede il problema dalla stessa prospettiva.

### **Quando usate i sei cappelli, tenete a mente alcune regole.**

Ci sono due modi di indossare questi cappelli: uso singolo o in sequenza.

Se i cappelli sono usati singolarmente, la loro funzione indica che volete concentrarvi su un particolare tipo di pensiero. Durante una conversazione o una discussione, potreste arrivare ad un punto in cui avete bisogno di generare opinioni fresche, dire qualcosa come “penso ci serva un bel cappello verde qua” vi aiuterà ad averle. Se le persone sono state allenate all'uso dei cappelli e del loro vocabolario, sapranno esattamente come rispondere alla vostra richiesta: se chiedete del cappello verde loro sapranno di dover pensare a soluzioni alternative.

C'è poi l'uso in sequenza. In questo caso potete usare il cappello che volete, quando volete e in qualsiasi ordine, a seconda di cosa il vostro team vuole portare a termine. Ad esempio, il leader potrebbe chiedere al gruppo di cambiare dal bianco al giallo, e di saltare completamente quello rosso! A prescindere da come usate i cappelli, dovete considerare sia la disciplina che il timing.

I membri del gruppo devono essere disciplinati nell'usare e mantenere solo il cappello richiesto in quel momento. Solo il leader del gruppo, il capo o il facilitatore hanno il potere di cambiarlo.

Fortunatamente, lo sviluppo della disciplina risulta sempre più facile con la pratica – quindi praticatela. Ogni volta che il vostro gruppo ha un cappello, è importante mantenere il tempo sotto controllo per tenere alta la concentrazione e ridurre le conversazioni inutili.

Per questa ragione, è raccomandabile che il vostro gruppo passi un minuto a persona sotto un certo cappello. Ad esempio, se ci sono quattro persone nella riunione, passerete quattro

minuti sotto ogni cappello. Ora che avete capito lo scopo e l'importanza dei cappelli, i paragrafi successivi li esamineranno uno per uno.

## **Il cappello bianco presuppone un pensiero simile al computer: cercare e analizzare dati**

Immaginate di fare un gioco di ruolo in cui siete un computer: farete calcoli e rigurgiterete fatti in modo neutrale, oggettivo, il tutto con la vostra migliore voce da robot, ovviamente. Potete dimenticarvi l'interpretazione, non è programmata nel vostro software! Vi interessano solo i fatti. Ecco come si pensa col cappello bianco.

Il cappello bianco viene usato per discutere qualsiasi informazione disponibile al momento e per identificare le informazioni che potrebbero essere necessarie. Se indossate il cappello bianco non vi interessano le opinioni, ma i fatti e le statistiche.

Questo significa che non ci sono discussioni. Se i fatti si contraddicono, li tratterete allo stesso modo. Qual è il momento giusto per mettere il cappello bianco?

Di solito si usa per abbozzare la base della vostra discussione fornendo delle informazioni di background all'inizio di una sessione di pensiero. Potete usarlo anche alla fine di una sessione di pensiero, come una sorta di debriefing, o per confermare che le proposte concordano con le informazioni esistenti. Immaginate ad esempio, che il responsabile del marketing della vostra azienda voglia cambiare le sue strategie. Potrebbe iniziare un meeting di gruppo chiedendo di indossare il cappello bianco per capire quali sono i numeri concreti della strategia corrente, come scopi e budget. Potete usare il cappello bianco anche per trovare delle alternative quando si hanno proposte che contraddicono i dati esistenti.

Ad esempio, dopo aver considerato una nuova strategia che sfiorerebbe il budget, lo stesso responsabile del marketing potrebbe richiedere ulteriori informazioni, come quante ore di lavoro sono disponibili. Col pensiero del cappello bianco, potete vedere quali informazione avete e quali vi mancano. Poi dovete chiedervi il miglior modo per acquisire quelle informazioni. Prima di tutto il resto bisogna però ricordare che usando il cappello bianco, sono critici i fattori della neutralità e dell'oggettività. Il bianco, assenza di colore, indica la neutralità, perciò non c'è spazio per i forse – solo fatti. Non iniziate il pensiero col cappello bianco affermando quello che pensate sia vero. Aggrappatevi ai fatti concreti, come i dati statistici.

## **Siate onesti con vostre emozioni quando indossate il cappello rosso.**

Qual è l'opposto della neutralità, dell'oggettività e dei dati reali? Sicuramente il cappello rosso, che rappresenta il fuoco, il calore. Preparatevi a diventare emozionali!

Indossare il cappello rosso da ai membri del vostro team la possibilità di esprimere i loro sentimenti, emozioni ed intuizioni senza la necessità di spiegarli o giustificarli. La vostra intuizione è probabilmente basata su un accumulo di esperienze, quindi anche dire cose come

“penso questa sia una tattica rischiosa” può essere utile. Tuttavia, è importante notare che l'intuizione non sempre è corretta, e quindi dovrebbe essere trattata con cautela.

Un vasto ventaglio di emozioni possono essere espresse col cappello rosso: potete esprimere entusiasmo (“lo adoro!”), ambivalenza (“non sono sicura di ciò”) o anche insoddisfazione (“lo odio”). Sicuramente non tutte le emozioni si incastrano perfettamente in queste categorie. Se le persone dicono che potrebbero avere “pensieri confusi” su qualcosa, chiedetegli quali sentimenti sono nel mix.

Questo può trarre in inganno, e ciò che viene considerato un'espressione appropriata dei propri sentimenti può variare attraverso diverse culture. Se in America una persona può esprimere la propria insoddisfazione in modo molto diretto (“che idea stupida--!”), in Giappone questa sensazione suonerebbe più contenuta come (“dovrei considerarlo”).

È importante anche che il leader non chieda a nessuno di spiegare o giustificare i propri sentimenti. Quando le persone pensano di dover convalidare i propri sentimenti, diranno solo quelli che possono essere convalidati. Esprimete invece i vostri sentimenti così come nascono, al momento.

L'esercizio del cappello rosso dovrà avere sempre una grossa partecipazione, ad esempio, ogni persona nel gruppo dovrebbe esprimere le proprie sensazioni. A nessuno dovrebbe essere permesso di saltare il proprio turno. Il gruppo dovrebbe anche a tutti la sensazione che i loro sentimenti siano importanti, ascoltando tutti attentamente. Questo assicura che dando voce ad una sensazione impopolare o restare da soli nell'esprimere una certa emozione non deve essere trattata con condiscendenza o punizione. Quando mettete il cappello rosso, siete tenuti ad esprimere esattamente i vostri sentimenti verso un certo argomento.

### **Il cappello nero vi mette in guardia contro i pericoli ----- e i risvolti negativi.**

Immaginate di indossare la toga nera del giudice mentre presiedete un processo per omicidio. Siete gli unici responsabili di soppesare tutte le prove con la massima prudenza e ----- - dopotutto c'è la vita di qualcuno in ballo. Questo significa indossare il cappello nero: siete nella giustizia, scorgete le difficoltà e i problemi e vi tenete stretti ai valori e all'etica. Il cappello nero è tutto sull'essere cauti. Vi ferma dal fare cose che giocherebbero contro i vostri interessi, ad esempio illegalità, pericoli o cosa non profittevoli.

Noi basiamo il nostro giudizio critico sulle esperienze passate usando un meccanismo inconscio che si chiama - meccanismo mismatch- . Così come un animale impara a riconoscere quali bacche sono velenose (basandosi sull'esperienza), la sopravvivenza della vostra azienda dipende da quali frutti decide di sbucciare. Potete evitare questo tipo di errori indossando il cappello nero: vi aiuterà a trovare gli elementi della vostra policy, strategie, etica ecc, che si contraddicono una con l'altra. Assicuratevi però che il cappello nero non vi renda troppo cauti. Molte persone lo indossano per troppo tempo ossessionati dal trovare gli errori. Ecco un

paragone: sappiamo che il cibo è essenziale per la vita. Sappiamo anche che molto cibo può renderci in sovrappeso, causare problemi di salute e perfino portare alla morte. Un'ossessione per la funzione del cappello nero funziona più o meno allo stesso modo: se il cappello nero è essenziale per prendere delle decisioni, non dovete però abusarne. Uno dei grandi valori del metodo dei sei cappelli è che si bilanciano in base al tempo che si dedica ad ognuno dei cappelli, perciò non passate tutto il tempo col cappello nero.

### **Il cappello giallo vi dona il ruolo di eterni ottimisti**

Avete mai avuto uno di quei momenti in cui tutto il mondo sembra in armonia? Quando tutto sembra coperto da un velo d'argento? Questi momenti capitano quando indossate il cappello giallo, caratterizzato dall'ottimismo e concentrato sui potenziali benefici. Il cappello giallo è più difficile da dominare di quello nero: il nostro cervello è naturalmente incline a metterci in guardia dai pericoli, non a cercare tramonti e arcobaleni.

Per riuscire ad essere positivi, dobbiamo sviluppare la sensibilità al valore, ossia il presupposto per cui c'è del valore anche nelle idee meno attraenti. Il cappello giallo è cruciale, perché l'impatto positivo di un'idea non è sempre chiaro fin da subito, e provare a raggiungere qualcosa quando i benefici non sono evidenti è una perdita di tempo. Indossando il cappello giallo, dovrete considerare cose come il modo in cui il nuovo marketing plan può potenzialmente cambiare l'immagine del brand e raggiungere altri consumatori. Altrimenti perché elaborare un plan?

Altra cosa cruciale è che la positività del cappello giallo sia sviluppi su basi logiche. Sebbene il cappello giallo cerchi il valore, questo non vuol dire che dobbiamo auto-ingannarci. Perché mentre il cappello giallo ci permette di esprimere le nostre visioni e i nostri sogni, dà valore anche al realismo più che alla fantasia, quindi questi sogni dovrebbero essere incorniciati da aspettative realistiche. In altre parole, quando indossate il cappello giallo, non fantasticate su come il vostro nuovo marketing plan salverà la vostra azienda, vi renderà miliardari e vi metterà sulle copertine dei giornali. Pensate invece alle cose positive che il vostro marketing plan può realisticamente ottenere per la vostra azienda. Il pensiero col cappello giallo pone domande come: qual'è il valore potenziale di quest'idea? Chi ne beneficerà? In quali circostanze? Quali sono i valori che trasmette? Quali altri valori possiede? Se un'idea è logica e promettente, il cappello giallo può aiutarvi a motivare ed incoraggiare il vostro team a fare dei passi avanti per metterla in piedi.

### **Il cappello verde fa spazio per le idee più eccentriche.**

È il momento di essere creativi! Il cappello verde concerne le nuove idee, i nuovi concetti, le alternative e le alternative delle alternative. Include sia le alternative scontate allo status quo sia idee fresche ed eccentriche. Indossare il cappello verde vuol dire essere aperti a tutti i

possibili miglioramenti alla vostra situazione e a considerare alternative fuori dagli schemi che potrebbero sembrare impossibili!

Inoltre, il cappello verde permette di considerare i possibili sviluppi, perché senza una vision creativa, il progresso potrebbe arrestarsi. Pensateci, duecento anni fa la tecnologia cinese era molto più avanzata di quella occidentale. Ma ora la tecnologia cinese sembra abbia incontrato un muro. Ma perché?

La spiegazione più comune è che i cinesi fossero troppo soddisfatti della loro situazione. Non fantasticavano più sulle possibilità future – che ha reso impossibile per loro trovare l'incentivo al progresso. C'è di più, il cappello verde può essere usato anche per superare le difficoltà che si incontrano quando si ragiona col cappello nero. Mentre il cappello nero può aiutarvi a mettere in luce i maggiori pericoli per la vostra strategia di marketing, il cappello verde vi aiuterà a trovare un modo creativo per evitare questi pericoli o per fare brainstorming su idee del tutto nuove. Tuttavia, indossando il cappello verde, è importante ricordare che la creatività non è più un affare solo della persona creativa del gruppo, mentre gli altri aspettano impazienti la sua perla di saggezza. Tutti sono incoraggiati a provare il cappello verde e fare uno sforzo creativo. Per fare ciò, avrete bisogno di gestire in modo appropriato le aspettative del vostro gruppo. Le persone sono molto brave a fare esattamente ciò che ci si aspetta da loro, niente di più, niente di meno. Quindi, quando vi aspetterete che il vostro gruppo sia creativo indossando il cappello verde, anche chi non si è mai considerato creativo inizierà a sforzarsi di esserlo. Man mano che la loro sicurezza aumenterà, aumenterà anche il numero di idee creative.

### **Il cappello blu riguarda il controllo del processo in ogni momento.**

Il cappello blu è quello del "pensare al pensare". Come un'aquila vola in alto nel cielo per avere una prospettiva migliore del terreno al di sotto, la persona che indossa il cappello blu vuole avere una visuale degli altri cappelli. Il cappello blu viene usato all'inizio di una sessione per definirne lo scopo. Potrebbe delineare un problema in particolare che necessita di essere risolto, o i parametri del brainstorming che verrà fatto. Sotto il cappello blu si considerano quali saranno gli altri cappelli che saranno necessari nella seduta per risolvere un certo tipo di problema. Magari una particolare seduta richiederà molti cappelli rossi e verdi, o magari bianchi e neri. In ogni caso, questo viene deciso col cappello blu.

Di solito il cappello blu viene indossato dal facilitatore, dal presidente o dal leader della seduta. Questo è un ruolo permanente e come tale il leader non lo toglierà per tutta la seduta. Tuttavia, durante una seduta specifica col cappello blu, in cui tutti lo indossano, chiunque può dare consigli procedurali. Durante la seduta il cappello blu aiuta a mantenere la disciplina nel gruppo, annuncia quando è tempo di cambiare cappello, e si assicura che tutti vestano il cappello giusto. Alla fine della seduta, è il cappello blu a chiedere un risultato. Questo può arrivare in forma di riassunto, di conclusione, decisione o soluzione ecc. Il cappello blu delinea

inoltre i next step da fare dopo la seduta, come i passi successivi realizzabili concretamente in un progetto o l'argomento della prossimo incontro.

Ora sapete tutto sui diversi tipi di cappello e per cosa vengono usati. Ma perché dovremmo usare questo metodo? L'ultimo paragrafo risponderà a questa domanda.

### **Il metodo dei sei cappelli vi farà risparmiare tempo, denaro e mal di testa.**

Ora che avete imparato tutto sul metodo dei sei cappelli, vi starete chiedendo perché dovrete adottare questa strategia e non le altre. Ci sono tre ragioni principali sul perché questo metodo è così di successo.

Innanzitutto fa risparmiare tempo. C'è un esempio: una settimana dopo che il Financial Times pubblicò un breve articolo sul metodo dei sei cappelli, l'autore ricevette una lettera in cui si diceva che il mittente e sua moglie avevano passato molto tempo a litigare sulla scelta di comprare una casa in campagna o meno. Ma dopo aver letto l'articolo hanno voluto provare ad usare il metodo dei sei cappelli. Creando dei compartimenti per i diversi elementi della loro conversazione – fattuale, creativo, emozionale e così via – sono stati in grado di prendere una decisione che li mettesse d'accordo entrambi in soli 10 min.

Poi c'è la grande corporation ABB, che era solita passare 20 giorni di discussione in team sui loro progetti multinazionali prima di arrivare ad una soluzione. Usando il metodo dei sei cappelli queste discussioni ora durano al massimo due giorni!

Secondo, vi fa risparmiare denaro. La multinazionale norvegese e compagnia petrolifera Statoil ne è un brillante esempio. L'azienda una volta ebbe dei problemi con una piattaforma petrolifera che stava causando ca 100.000\$ al giorno. Un preparatore qualificato arrivò e introdusse il metodo dei sei cappelli, risolvendo il loro problema in soli 12 minuti. Immaginate quanti soldi hanno risparmiato!

Infine, riduce il nervosismo e fornisce una soluzione in breve tempo. Immaginate di essere in una macchina con altre tre persone, e dovete andare da qualche parte, ma tutti conoscono vagamente la strada. È probabile che si discuta molto animatamente su quale strada sia da prendere, situazione che peggiorerà all'aumentare del tempo passato in macchina. Tuttavia, se avete una cartina, sarà molto più facile scegliere la via migliore, prendere la decisione migliore diventa ovvio per tutti. Il metodo dei sei cappelli vi fornisce quella mappa.

### **Riassunto finale**

Il messaggio chiave di questo libro:

Pensare è una capacità come qualsiasi altra e può essere migliorata! Usando il metodo dei sei cappelli, sarete in grado di pensare in modo più efficace, di risolvere i problemi, sviluppare soluzioni creative, smettere di sprecare energia preziosa e di essere preda della disorganizzazione e del pensiero caotico.

**Lectures suggested: La saggezza della folla di James Surowiecki**

**La saggezza della folla esplora le ragioni per cui, e sotto quali circostanze, gruppi di persone possono elaborare un soluzione migliore di chiunque altro – anche se questi sono esperti. Analizzando il modo in cui individui e gruppi prendono le decisioni, i paragrafi arrivano al fulcro della saggezza della folla, e mostrano come questa saggezza può essere usata per prendere decisioni affidabili.**