

EDWARD DE BONO

Sei cappelli per pensare

*Manuale pratico per ragionare
con creatività ed efficacia*



*"De Bono è il maestro
assoluto del pensiero
creativo."*

Independent

best
BUR

EDWARD DE BONO

Sei cappelli per pensare

*Manuale pratico per ragionare
con creatività ed efficacia*



*"De Bono è il maestro
assoluto del pensiero
creativo."*

Independent

best
BUR

Quante volte abbiamo partecipato a lunghe riunioni inconcludenti, o ci siamo chiesti come rendere più produttivo il nostro pensiero e quello delle persone con cui ci confrontiamo?

Spesso a ostacolarci è la confusione: come un giocoliere che usa troppe palle, in noi si sovrappongono intuizioni, logica, aspettative ed emozioni che non sappiamo gestire. Il sistema inventato da Edward de Bono, padre del pensiero laterale che ha segnato una svolta nel campo della creatività, consente di organizzare il nostro modo di pensare in maniera più produttiva, affrontando un aspetto alla volta. Si tratta di interpretare ruoli fissi (i cappelli) che incarnano diversi punti di vista, anche quello più lontano dalla nostra indole; questo ci libera dagli schemi creati dalla posizione o dal carattere, permettendo agli ottimisti di esprimere pensieri negativi o ai razionali di provare a essere creativi.

Un metodo pratico, semplice, che consente di ottimizzare tempo e risorse, e magari di divertirsi nel farlo.

Edward de Bono (Malta 1933), laureato in Psicologia e Medicina, è noto in tutto il mondo per i suoi studi sulla creatività. Ha collaborato con università quali Oxford, Cambridge e Harvard, e con diverse aziende, tra cui IBM, Total, Montedison, Coin. In BUR sono disponibili i suoi bestseller *Pensiero laterale* e *Creatività e pensiero laterale*.

BUR
rizzoli

Edward de Bono
**Sei cappelli
per pensare**

Il metodo rivoluzionario
per ragionare con creatività
ed efficacia

BUR
rizzoli

Proprietà letteraria riservata
© 1985 The Mc Quaig Group Inc.
© 1991 RCS Rizzoli Libri S.p.A., Milano
© 1994 RCS Libri & Grandi Opere S.p.A., Milano
© 1997, 2011 RCS Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-58-67702-5

Titolo originale dell'opera:
Six Thinking Hats

Traduzione di Francesca Terrenato

Prima edizione digitale 2015 da edizione BUR Grandi saggi settembre 2011

Il professor Edward De Bono è rappresentato in Italia da:
Promostudio Srl – Corso del Popolo, 54
30172 Venezia Mestre

Tel. 041975911 – mail@promostudio.info – www.promostudio.info

In copertina: © Dave Cutler / Illustration Source
Art Director: Francesca Leoneschi
Graphic Designer: Giovanna Ferraris / *theWorldofDOT*

www.bur.eu

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

Prefazione

Potete veramente aumentare l'efficacia del vostro pensiero?

Nel gennaio del 1985 la rivista «Time» ha scelto come «Uomo dell'Anno» Peter Ueberroth, l'artefice del superbo successo delle Olimpiadi di Los Angeles. In generale, la caratteristica di questi giochi è di far perdere centinaia di milioni di dollari agli organizzatori. Sebbene la città di Los Angeles avesse deliberato di non spendere fondi municipali per i giochi, le Olimpiadi del 1984 procurarono un utile di duecentocinquanta milioni di dollari. Il successo straordinario dei giochi è dipeso in larga parte da concetti e idee nuove che erano state messe in atto con maestria ed efficienza.

Che tipo di pensiero occorreva per generare questi nuovi concetti?

In un'intervista sul «Washington Post» del 30 settembre 1984, Peter Ueberroth spiega come avesse usato il pensiero laterale per creare nuovi concetti. Il pensiero laterale è una tecnica che ho sviluppato molti anni fa. Su di essa ho scritto molti libri. Peter Ueberroth aveva assistito a una conferenza che ero stato invitato a fare alla Young Presidents' Organisation *nove anni prima*.

Si potrebbero fare centinaia di altri esempi di come una tecnica di pensiero intenzionale abbia prodotto risultati di sorprendente efficacia. Io posso solo elaborare le tecniche e proporle. A persone come Ueberroth resta il compito di impararle e metterle in atto.

Pensare è la massima risorsa dell'uomo. Tuttavia non siamo mai soddisfatti della nostra capacità fondamentale. Per quanto si diventi bravi, occorre sempre desiderare di essere migliori. Di solito le uniche persone soddisfatte della loro capacità di pensiero sono quei poveretti

che credono che il pensiero serva a togliersi il gusto di dimostrare che hanno ragione. Solo una visione limitata di quel che il pensiero può fare, e nient'altro, può renderci soddisfatti della nostra bravura in questo campo.

La maggiore difficoltà che si incontra nel pensare è la confusione. Cerchiamo di fare troppe cose alla volta. Emozioni, informazioni, logica, aspettative e creatività si affollano in noi. È come fare il giocoliere con troppe palle.

Quello che propongo in questo libro è un concetto molto semplice che consente al pensatore di fare una cosa alla volta. Egli diviene capace di separare le emozioni dalla logica, la creatività dalle informazioni, e così via. Il concetto è quello dei «sei cappelli per pensare». Indossare uno di questi cappelli definisce un certo tipo di pensiero. Nel libro descrivo la natura e il contributo offerto da ogni tipo di pensiero.

I sei cappelli per pensare ci consentono di dirigere il nostro pensiero come fa il direttore con l'orchestra. Possiamo trarne fuori quel che vogliamo. In un'interazione è molto utile far uscire le persone dal loro solito binario per farle pensare in maniera diversa alle questioni sul tappeto.

Il maggior valore del concetto dei sei cappelli per pensare è proprio la sua pura *convenienza*.

E.B.

Il pensiero costruttivo

La discussione è il metodo usato tradizionalmente dagli occidentali per esplorare un argomento. Ma con la discussione si perde molto tempo e l'argomento non viene analizzato esaurientemente perché ognuna delle parti è interessata solo alla difesa della propria posizione. Il metodo dialettico produce una riflessione sterile che non lascia spazio alla creatività e alle idee nuove.

Il metodo dei sei cappelli è stato ormai adottato da molte delle più grandi aziende del mondo, come la NTT (in Giappone), l'IBM, la Prudential, ecc. Il metodo è risultato di grande utilità per queste aziende perché è facile da imparare e applicare. Grazie a esso le riunioni diventano molto più costruttive e produttive. Si possono finalmente analizzare tutti gli aspetti di una questione.

Le menti migliori molto spesso rimangono intrappolate nel pensiero negativo. Il metodo dei sei cappelli può liberarle e portarle a essere creative e persino ottimiste.

Invece di cercare di coprire contemporaneamente col nostro pensiero tutti gli aspetti (logica, informazioni, impressioni, creatività), possiamo separare i vari tipi di pensiero e portarli a termine separatamente. Si prospetta quindi la possibilità di richiedere un tipo di pensiero in particolare.

Il metodo dei sei cappelli crea nel pensiero uno spazio destinato alle impressioni e alle intuizioni.

Il dottor Edward de Bono è considerato la massima autorità nel campo del pensiero creativo. In Italia ha collaborato con aziende quali Montedison, Marzotto, Zegna, Coin, Lega, ecc. È rappresentato in Italia dalla Promostudio che organizza

sia seminari aperti al pubblico o interni alle compagnie, sia consulenze. Il dottor Edward de Bono è proprietario dell'isola privata di Tessera nella laguna veneziana.

Capitolo primo

Recitare

Recitate la parte del pensatore: lo diventerete

Credo che uno dei due originali del *Pensatore* di Rodin sia a Buenos Aires nella piazza di fronte al Parlamento. Almeno così mi disse la guida indicando l'assorto pensatore congelato nel bronzo immortale.

Come *fatto* potrebbe essere falso sotto molti aspetti. Potrebbe non trattarsi di un originale. Potrebbero non esserci stati due originali. La guida potrebbe essersi sbagliata. Potrebbe non trovarsi nella piazza di fronte al Parlamento. Il mio ricordo potrebbe essere sbagliato. Perché allora dovrei riferire qualcosa che di fatto non è stato assolutamente accertato? Le ragioni sono tante.

Una è che più avanti nel libro farò particolare riferimento all'uso dei fatti. Un'altra è lanciare una provocazione a quanti pensano che i fatti siano più importanti del loro uso. Un'altra ancora è che voglio che il lettore visualizzi la famosa figura del pensatore, ovunque essa si trovi. Ma il vero motivo è che questo libro è stato scritto in aereo durante un viaggio da Londra a Kuala Lumpur in Malaysia. Comunque ho usato la parola «credo» che indica il mio stato di convinzione piuttosto che una asserzione dogmatica. Spesso dobbiamo indicare *il modo in cui qualcosa è presentato*. Il libro in fondo non tratta che di questo.

Voglio che voi vi raffiguriate la tanto usata – e abusata – immagine del *Pensatore* di Rodin. Voglio che immaginate la posa con la mano sul mento che si suppone debba assumere ogni pensatore non del tutto frivolo. In proposito, io sono convinto che pensare dovrebbe

essere qualcosa di attivo e vivace, e non di malinconico e solenne. Ma per il momento l'immagine tradizionale ci è utile.

Mettetevi in quella posa – fisicamente, non mentalmente – e diventerete pensatori. Perché? Perché se recitate la parte del pensatore lo diventerete.

I tibetani pregano girando ruote su cui sono scritte le preghiere. Girando, le ruote fanno salire le preghiere su nello spazio divino. Se le ruote sono ben bilanciate un fedele può farne girare anche una dozzina come in quel numero da circo dove piatti roteanti sono tenuti in equilibrio su lunghe aste. Può darsi che, mentre la ruota gira, il tibetano pensi alla lista della lavanderia. È l'intenzione di pregare quello che conta, più dello sbandieramento emotivo e spirituale che molti cristiani chiedono a se stessi. C'è un'altra cosa in cui il cristiano somiglia al tibetano: nel gesto di pregare anche in assenza di coinvolgimento emotivo. Col tempo le vostre emozioni si adegueranno ai vostri gesti. Intendo esattamente questo quando vi chiedo di recitare la parte del pensatore.

Assumete la posa del pensatore. Fate il gesto. Abbiate l'intenzione e manifestatela a voi stessi e agli altri. Ben presto il vostro cervello seguirà la parte che state recitando. Recitate la parte del pensatore, e davvero lo diventerete. Questo libro elenca le diverse *parti* da recitare.

Capitolo secondo

Mettersi un cappello

Un processo molto intenzionale

La caratteristica che più colpisce in una fotografia di gruppo scattata più di sessant'anni fa, è che *tutti* portano il cappello. Le foto sui giornali e i primi film mostrano questa tremenda diffusione del cappello.

Oggi il cappello è una rarità, specialmente per gli uomini. Oggi il cappello tende a definire un ruolo. I cappelli sono parte di un'uniforme, che di per sé definisce un ruolo.

Di un marito tirannico che dà ordini alla famiglia si può dire che indossa il «cappello da direttore» o il «cappello da comandante in capo». Una donna manager può distinguere i due ruoli che esercita dicendo che indossa un «cappello da dirigente» o un «cappello da casalinga». La signora Thatcher, primo ministro inglese, di tanto in tanto dichiarava di applicare la prudenza e la frugalità di una casalinga alla direzione del governo.

L'idea di un *cappello per pensare* o di un *berretto per pensare* è altrettanto plausibile.

«Per considerare la tua proposta devo mettermi il cappello per pensare. Non sono sicuro di voler vendere quell'edificio.»

«Mettiti il cappello per pensare e telefonami domani.»

«È una situazione complicata. Dobbiamo metterci i cappelli per pensare per vedere come uscirne.»

Ho sempre immaginato il cappello per pensare come una specie di berretto da notte con una nappina. Un po' come un cappello da asino, ma senza quella rigidità che è l'unico vero tratto distintivo della stupidità.

La gente si offre di indossare il cappello per pensare o chiede ad altri di farlo.

Il *mettersi* intenzionalmente un cappello è un gesto ben definito.

Nei tempi andati quando la bambinaia si metteva il cappello era segno che lei – e i bambini – sarebbero usciti. Non c'era da discutere. Il segnale era definitivo. Quando un poliziotto indossa il suo cappello vuol far capire che si accinge all'adempimento del suo dovere. Un soldato senza cappello non sembra mai serio o temibile quanto uno col cappello.

È un peccato che non ci sia un autentico cappello per pensare da comprare nei negozi. In Germania e Danimarca c'è un cappello da studente, una specie di cappello da erudito. Ma raramente erudizione e pensiero si identificano. Gli eruditi sono troppo occupati a studiare il pensiero altrui per pensare essi stessi.

Considerate l'utilità di un *vero cappello per pensare*.

«Non disturbarmi. Non vedi che sto pensando?»

«Interrompo la discussione, così possiamo tutti metterci il cappello per pensare e concentrare l'attenzione sul problema.»

«Voglio che tu ci pensi adesso. Voglio vederti mettere il cappello per pensare.»

«Voglio che a questo progetto tu ci pensi due volte. Rimettiti il cappello per pensare.»

«Lei mi paga per pensare. Così sto seduto qui a pensare. Meglio mi paga, meglio penserò.»

«E se pensassimo a qualcosa di decisivo? Finora mi avete dato solo reazioni automatiche. Mettetevi il cappello per pensare.»

«Pensare non è una scusa per non agire ma un modo per agire

meglio. Perciò avanti con l'azione.»

L'immagine mentale di qualcuno con in testa un vero cappello per pensare può destare quello stato d'animo sereno e distaccato imprescindibile da ogni pensiero che non sia di semplice reazione a una situazione. Un pensatore coscienzioso forse potrebbe dedicare cinque minuti al giorno a indossare intenzionalmente il cappello per pensare. Si tratta di vedere se credete di essere pagati per pensare o per seguire il pensiero di altri.

Voglio mettere a fuoco la questione del *pensiero intenzionale*. È questo lo scopo del cappello per pensare. Lo si indossa in maniera intenzionale.

C'è un pensiero del tipo «camminare-parlare-respirare» che si svolge di continuo. Rispondiamo al telefono. Attraversiamo la strada. Entriamo e usciamo da una routine. Non occorre gestire consapevolmente la respirazione o sapere quale gamba segua l'altra nel camminare. Il fluire di questo tipo di pensiero automatico costituisce per noi un background costante. Ma esiste un altro tipo di pensiero molto più intenzionale e focalizzato. Il pensiero-background serve a *fronteggiare* la routine. Il pensiero intenzionale serve a qualcosa di meglio. Tutti possono correre, ma l'atleta corre intenzionalmente ed è allenato a questo scopo.

Non c'è una maniera semplice di segnalare a noi stessi che vogliamo uscire dalla routine, dal pensiero per fronteggiare la routine, per entrare in quello intenzionale. L'espressione «cappello per pensare» diviene così un segnale preciso da dare a noi stessi o ad altri.

Confrontiamo i due tipi di pensiero: quello per fronteggiare la routine e quello intenzionale.

Quando guidate una macchina dovete scegliere una strada, seguirla e tenervi a distanza dagli altri veicoli. C'è un gran numero di gesti eseguiti momento per momento, imposti dal momento passato e da quello che seguirà. Voi cercate i segnali e a essi reagite. Questo è *pensiero di reazione*. Il pensiero del tipo camminare-parlare-respirare somiglia molto alla guida di un'automobile. Guardate la segnaletica e decidete. Ma non state facendo una mappa.

L'altro tipo di pensiero concerne proprio il *farsi una mappa*. Esplorate il problema e ne fate una mappa. La fate in maniera oggettiva e neutrale. Per farlo dovete allargare la vostra visuale. Ciò è molto diverso dalla semplice reazione alla segnaletica.

Il contrasto risulta evidente nell'esempio che segue.

Immaginate di star tentando di avere la meglio in una discussione. Avanzate la vostra tesi e riassumete i punti che la sostengono. Ascoltate la tesi dell'avversario solo per attaccarla ed evidenziarne i punti deboli. Attacchi o difese, momento per momento. Ognuna delle due parti reagisce all'altra.

Facciamo un confronto con un processo di esecuzione di mappa, o «mappatura».

Io dirigo un programma per l'insegnamento del pensiero nelle scuole. Si chiama CoRT (Cognitive Research Trust, cioè Progetto di ricerca cognitiva) e viene usato da milioni di scolari in diversi paesi. La prima lezione si chiama PMI. Invece di limitarsi a reagire a una situazione, il bambino fa una semplice mappa. Per farla, prima guarda nella direzione «Più» e annota ciò che osserva. Poi guarda nella direzione «Meno», e infine nella direzione «Interessante» (che comprende tutto ciò che è degno di nota ma non rientra in «Più» o «Meno»). La mappa è fatta. Il pensatore sceglie il suo percorso.

Una bambina ha espresso l'idea in maniera molto chiara. Ha detto: «Pensavo che fare un PMI fosse una cosa stupida e artificiosa perché sapevo già quello che pensavo. Ma quando l'ho fatto ho scoperto che il mio pensiero era stato modificato da quello che avevo scritto».

Il problema consiste nel dirigere l'attenzione e avere un modo per farlo.

A Sidney, in Australia, una classe di trenta bambini si era dichiarata favorevole a ricevere cinque dollari alla settimana per andare a scuola. Dopo aver fatto un PMI e senza alcun suggerimento dell'insegnante, ventinove bambini avevano cambiato opinione, decidendo che non era una buona idea.

Un uomo d'affari, dopo aver discusso per mesi con una grande compagnia petrolifera, ha chiesto a tutti di fare un PMI. Mi ha detto che il problema è stato risolto in venti minuti. Preparata la «mappa»,

si poteva scegliere un percorso.

Una donna che da due anni progettava di trasferirsi dalla California in Arizona, ha fatto un PMI coi suoi due figli. Dopo questo piccolo esercizio l'idea di trasferirsi è stata accantonata.

Paul McCready, uno dei più grandi inventori del mondo (sua è l'idea del volo a energia umana), era incappato in un problema burocratico. Suo figlio gli consigliò di fare un PMI che gli suggerì la mossa successiva.

Il pensiero a mappatura richiede un certo distacco. Il pensiero del tipo camminare-parlare-respirare invece no. Questo tipo di pensiero reattivo funziona davvero solo quando c'è qualcosa a cui reagire. Ecco perché è molto pericoloso credere che il pensiero critico sia l'unica forma completa di pensiero. Una stupida convinzione, nata dal fraintendimento dei grandi pensatori greci, afferma che il pensiero si basa sul dialogo e sull'argomentazione dialettica. Questa convinzione ha procurato molti danni al pensiero occidentale.

L'abitudine occidentale alla discussione e alla dialettica non funziona perché trascura la generatività e la creatività. Il pensiero critico va bene per reagire a quello che ci viene messo di fronte, ma non fa scaturire proposte.

I ragazzi a scuola si trovano costantemente a dover reagire a ciò che viene loro proposto: libri di testo, commenti degli insegnanti, programmi televisivi, ecc. Ma appena il giovane lascia la scuola, gli viene richiesto molto di più che non semplici reazioni. Ha bisogno di iniziativa, di progetti e di capacità d'azione. Tutte cose che non possono venire dal pensiero reattivo.

Per indicare questo «pensiero operativo» ho coniato il termine *operacy*: la capacità di operare – e di svolgere il pensiero che vi è connesso. *Operacy* suona come *literacy* e *numeracy*, i termini inglesi che indicano la capacità di leggere e scrivere e quella di far di conto. L'ho scelta perché credo fermamente che la capacità di operare dovrebbe affiancarsi alle altre due come ingrediente fondamentale dell'educazione. Le lezioni CoRT riguardano il pensiero operativo: porre traguardi, stabilire priorità, creare alternative, ecc.

Per non reagire semplicemente a ciò che abbiamo davanti, occorre

avere un metodo per dirigere l'attenzione. Il PMI è uno dei metodi CoRT per conseguire quest'obiettivo. Noi ora ne esamineremo un altro.

Quando si stampa una mappa a colori, i colori vengono separati. Prima se ne stampa uno; a questo se ne sovrappone un secondo, poi un terzo e così via, finché non si ottiene la mappa con tutti i colori.

In questo libro i sei cappelli per pensare corrispondono ai vari colori usati nella stampa di una mappa. È questo il metodo che intendo usare per dirigere l'attenzione. Non c'è dunque solo il problema di mettersi un cappello per pensare ma anche di che *colore* sceglierlo.

Capitolo terzo

Intenzione e attuazione

Poiché molti hanno una visione erronea del problema, voglio tornare sulla distinzione tra *intenzione* e *attuazione*.

Ho detto che se si recita la parte del pensatore – per esempio mettendosi il cappello per pensare – alla fine lo si diventa. Il pensiero si adeguerà ai gesti. La finzione diverrà realtà.

Sembrerebbe che io affermi che per diventare un pensatore basta averne l'intenzione.

Molti si affretteranno a mettere in evidenza l'assurdità della cosa. Quindi lo farò io per loro. Avere l'intenzione di fare il sollevatore di pesi è sufficiente per diventarlo? Avere l'intenzione di essere un giocatore di scacchi vi metterà in condizione di muovere sapientemente i pezzi sulla scacchiera? La risposta è no, perché in questi casi si tratta di capacità eccezionali.

Ma se avete l'intenzione di diventare un cuoco, e fate le mosse appropriate, diventerete dei discreti cuochi. Non certo degli Escoffier, a meno che non abbiate il talento necessario, ma *somiglierete* molto più a un cuoco di chi non ne abbia mai avuto l'intenzione e abbia agito di conseguenza.

Vi prego di notare che l'intenzione non basta. *Dovete fare le mosse*. A un tibetano non basta avere l'intenzione di pregare: deve girare la ruota.

Per essere pensatori non basta considerarsi tali. È quasi l'esatto *opposto* di quel che dicevo. Considerarsi già dei pensatori, ed essere

quindi compiaciuti e soddisfatti delle proprie presunte capacità, è forse il modo migliore per non diventarlo.

Una volta ho chiesto a un gruppo di americani tutti forniti di laurea, un voto, da uno a dieci, alle loro capacità di pensiero. Con mio grande stupore la media dei voti fu otto. Cioè, per loro, il campo d'azione del pensiero era così limitato, che tutti valutavano al massimo grado, o quasi, le loro capacità in proposito. Per essere caritatevole, dirò che forse molti di loro avevano frainteso la domanda. Sapevano di essere sempre stati tra i primi dieci su cento al liceo e all'università, quindi per loro un otto era un riconoscimento modesto di questa bravura relativa. Io, naturalmente, chiedevo una valutazione assoluta. Ad ogni modo, la gente è molto compiaciuta delle proprie capacità di pensiero, perché non si rende conto di quanto possano migliorare.

L'intenzione di essere un pensatore è molto importante, perché è una cosa rara. Non ricordo di aver mai incontrato nessuno che volesse davvero diventare un pensatore. Ciò non deve sorprendere, visto quel che ho scritto prima. Inoltre voler essere un pensatore implica non esserlo già. Humour, sesso e pensiero sono tre cose in cui tutti si sentono esperti.

Quando Luis Alberto Machado chiese di essere nominato ministro per lo Sviluppo dell'intelligenza nel governo venezuelano, ci fu una risata generale. Ma egli non si arrese, e alla fine 106.000 insegnanti furono preparati all'uso delle lezioni di pensiero CoRT. Per legge, ogni alunno venezuelano deve dedicare due ore settimanali allo sviluppo delle capacità di pensiero.

La capacità di pensiero che i bambini di fatto acquisiscono, è una cosa importante. Ma ancora di più lo è l'idea di *sviluppare capacità di pensiero*. L'immagine di sé che normalmente un bambino si forma andando a scuola è di essere «intelligente» o «non intelligente» a seconda del suo rendimento e di quanto soddisfa l'insegnante. Questo concetto dell'intelligenza è un concetto di valore. E come essere alti o bassi, belli o brutti. Non ci si può fare molto.

Essere un pensatore costituisce un'immagine di noi completamente diversa. Si tratta di una *capacità operativa*. Ci si può fare qualcosa. Nel

pensiero, come nel gioco del calcio o nella cucina, si può migliorare. I bambini venezuelani sanno che mettendosi a pensare produrranno delle idee. Per farlo usano il metodo CoRT.

I cappelli per pensare servono a rafforzare l'*intenzione* di essere un pensatore.

Essere un pensatore non significa aver sempre ragione. Chi pensa di avere sempre ragione sarà probabilmente un pensatore scarso (arrogante, senza interesse per le ricerche, incapace di vedere alternative, ecc.). Essere un pensatore non significa essere abili. E neanche saper risolvere quegli intricati problemi che la gente si aspetta sempre che uno risolva. Essere un pensatore significa avere la coscienza di volerlo essere. È molto più facile che giocare a golf, a tennis o suonare uno strumento. Richiede un minor equipaggiamento.

L'*intenzione* quindi è il primo passo. È facile e difficile nello stesso tempo. Come quelle regole Zen facili da scrivere ma non da mettere in atto. Perciò sono necessari degli strumenti tangibili – i sei cappelli per pensare, appunto.

Arriviamo così al momento dell'*attuazione*. La fronte corrugata e il mento sulla mano fanno davvero una qualche differenza? La risposta è sì, se è un atteggiamento intenzionale, e no, se è naturale. Ma è stupefacente come a un livello fisiologico possa funzionare sul serio. Abbiamo motivo di credere che se si sorride il nostro fisico si adegua e si diviene più sereni e meno irascibili. La gente reagisce ai sorrisi artificiali delle immagini pubblicitarie come se fossero veri. Il segnale diviene realtà. La messa in scena produce un effetto reale.

A un livello più elementare, se *avete l'intenzione* di ascoltare il vostro interlocutore, dedicherete più tempo all'ascolto – e migliorerete le vostre capacità di pensiero. Se corrugate consapevolmente la fronte, non prenderete una decisione finché non sarete tornati alla vostra espressione normale, e questa decisione sarà migliore di quella immediata. I bambini violenti, imparando a pensare, diventano meno violenti perché non devono scattare subito con una reazione violenta stereotipata.

I sei cappelli per pensare costituiscono uno strumento tangibile per tradurre l'*intenzione* in attuazione.

Capitolo quarto

Recitare una parte

Una vacanza per l'io

Alla gente non importa di «fare la parte dello scemo», a patto che sia messo bene in chiaro che si tratta di recitare una parte. Può persino essere motivo di orgoglio, il recitare bene la parte dello scemo. È una misura del proprio successo e delle proprie capacità. La recitazione è cominciata e l'io ne è il regista.

Uno dei problemi del buddhismo zen è che quanto più l'io tenta di «non esserci» tanto più si rende presente col suo «tentativo». Certi attori lasciano la loro identità personale per assumere quella del personaggio (recitazione metodica). Altri si dirigono da soli. In entrambi i casi si tratta di buoni attori, che si concedono una vacanza dell'io. Nel primo caso si tratta di una vacanza all'estero, nel secondo di una vacanza casalinga.

Recitare la parte di qualcun altro consente all'io di oltrepassare i frequenti limiti della propria immagine. Nella vita di tutti i giorni gli attori sono spesso gente timida. La parte concede libertà. Può essere difficile vedersi scemi, dalla parte del torto o messi nel sacco. Ma dato un ruolo ben definito possiamo godere della nostra abilità nel recitare tutte queste parti, senza che il nostro io ne risulti danneggiato. Il fatto di essere considerati dei buoni attori ci lusinga.

Senza la protezione di un ruolo formale, l'io è in pericolo. Chi vuole esercitare una funzione negativa in genere rivendica la parte di avvocato del diavolo. Vuole così dimostrare che il pessimismo non è il suo atteggiamento naturale ma che, essendo questo un compito

essenziale, vuole svolgerlo al meglio. La funzione tradizionalmente esercitata dall'avvocato del diavolo è simile a quella del cappello nero, che descriverò in seguito. Ma i ruoli da impersonare saranno sei, ognuno indicato da un cappello di diverso colore.

Recitare la parte del pensatore, nel senso generico del termine, è il primo passo per diventarlo. Possiamo andare oltre distinguendo parti specifiche all'interno del ruolo primario. Queste corrispondono più o meno ai ruoli standard presenti nelle pantomime, negli sceneggiati televisivi, o nei film western tradizionali. Oppure a quelli purissimi del teatro giapponese kabuki fortemente stilizzati.

Tutti riconoscono la strega in una pantomima. Parla con voce stridula, è maligna e prova gusto nell'essere fischiata dal pubblico. È la sua parte e la recita al meglio. Poi c'è il nobile principe, che rappresenta le forze del bene. La dama simboleggia i comuni mortali. Per tradizione una donna impersona il principe e un uomo la dama. È un dato importante, perché lo scopo ultimo dei personaggi della pantomima è allontanarsi il più possibile dalla realtà per rappresentare le idee. Personaggi realistici avrebbero rappresentato solo se stessi. I personaggi della pantomima sono ideati per incarnare le forze superiori, procurando un effetto comico. Quanto più il personaggio è calcolato e artificiale, tanto più sarà riconoscibile. Questo è il segreto del successo degli sceneggiati televisivi americani; è per questo che il JR di *Dallas* è stato un idolo.

Il ruolo primario del cappello per pensare è diviso in sei diverse *parti*, rappresentate da sei cappelli di diverso colore.

Si decide quale dei sei cappelli mettere in un determinato momento. Lo si mette e poi si recita la parte indicata da quel cappello. Dovete guardarvi mentre recitate. Dovete fare del vostro meglio. Il vostro Io, protetto dal ruolo, si impegna fino in fondo nel recitare la sua parte.

Quando si cambia cappello si cambia ruolo. I ruoli devono essere mantenuti distinti. Distinti come la strega e il principe nella pantomima. Vi trasformerete in un gruppo di pensatori – che usano tutti la stessa testa.

Questo processo fa parte del pensiero che conduce all'esecuzione di

una mappa. Ho già detto che ogni cappello costituisce un diverso colore da usare nella stampa di una mappa. La giustapposizione dei colori produce il risultato finale.

Ciascuno dei sei cappelli per pensare viene descritto nelle pagine seguenti. Si intende che debbono essere il più possibile diversi e distinti e come tali vanno indossati. Il cappello rosso è diversissimo dal bianco. Quello giallo e quello nero sono in netto contrasto. La funzione del cappello blu è distinta da quella del cappello verde.

Recitare una commedia non equivale a recitare una tragedia. Se indossate un costume da pagliaccio, reciterete la parte del pagliaccio. Se indossate un cappello da furfante, reciterete la parte del furfante. Impegnatevi nella recitazione delle varie parti.

Il pensiero adesso è il prodotto della *parte che state recitando*, non del vostro Io. Così si fanno le mappe. L'Io infine potrà scegliere il percorso che preferisce.

Capitolo quinto

La malinconia e altri umori

Questo capitolo si rivolge a chi non è ancora convinto. A chi ancora crede che il concetto dei sei cappelli per pensare sia un gioco frivolo e inutile che non può migliorare affatto la nostra capacità di pensiero. Chi la pensa così dovrebbe leggere questo capitolo. Gli altri se vogliono possono saltarlo.

Forse i greci avevano ragione a credere che diversi umori corporei influenzassero il loro stato d'animo. Se qualcuno era depresso e malinconico, la causa era l'«umor nero» che scorreva nel suo organismo. Infatti la parola *malinconia* vuol dire proprio questo: «umor nero». Lo stato d'animo è quindi determinato dai fluidi o «umori» circolanti nell'organismo in un dato momento. Gli umori influenzano lo stato d'animo e questo a sua volta influenza il pensiero.

Molte persone soggette a depressione hanno notato che nei periodi di depressione il loro modo di pensare è completamente diverso rispetto a quando si trovano in uno stato d'animo più favorevole.

Ora che le nostre conoscenze sul cervello sono così vaste, possiamo dare un fondamento alla teoria greca degli umori. Sappiamo che l'equilibrio degli agenti chimici (neurotrasmettitori) che agiscono sull'ipotalamo può influenzare decisamente il comportamento. Sappiamo che esistono le endorfine, sostanze chimiche simili alla morfina, sintetizzate nel cervello (sono quelle che danno lo scatto ai corridori). Sappiamo che i neuropeptidi prodotti dalla ghiandola

pituitaria possono muoversi nel cervello e scindersi in agenti specifici che interessano diverse funzioni cerebrali. Si ipotizza che da questo processo sia determinata la «stagione degli amori» negli animali (il mutamento del rapporto luce-buio induce la pituitaria a produrre agenti chimici che attivano l'attrazione sessuale). In futuro potremo capire meglio in che modo gli agenti chimici nel nostro cervello – e forse nell'intero sistema circolatorio – esercitino i loro notevoli effetti sullo stato d'animo e sul pensiero.

Grazie agli esperimenti di Pavlov è un dato ormai certo che le reazioni fisiologiche possono essere alterate da processi di condizionamento. Alcuni animali sono stati condizionati all'aumento o alla diminuzione della pressione sanguigna in risposta a segnali esterni.

È possibile che i sei cappelli per pensare possano, col tempo, assumere la funzione di segnali condizionanti che, innescando un processo chimico nel cervello, influenzerebbero ognuno a suo modo il nostro pensiero.

Possiamo esaminare la questione da un punto di vista completamente diverso e arrivare allo stesso risultato.

Se si considera il cervello come un sistema di informazione *attiva*, vediamo che si comporta in maniera molto diversa dai sistemi di informazione *passiva* dei computer e di altre macchine (da stampa, per esempio). Nel *Meccanismo della mente*¹ ho descritto, in modo per così dire preliminare, i sistemi attivi. Il libro è stato pubblicato nel 1969, ma solo anni dopo ha destato l'attenzione degli studiosi dei computer della quinta generazione, che hanno scoperto l'importanza decisiva dei sistemi attivi auto-organizzati.

In un sistema attivo l'informazione si auto-struttura in schemi, anziché rimanere passivamente in attesa di venire organizzata da un processore esterno.

Se si fa cadere una sfera d'acciaio in un contenitore pieno di sabbia, la sfera resta sulla superficie, nel punto in cui è caduta. Se viene fatta cadere attraverso il foro di una griglia, rimane esattamente sotto il foro. Questo è un sistema di informazione passiva. La sfera rimane dov'è stata messa.

Immaginate ora che nel contenitore ci sia un sacchetto floscio di gomma, pieno di un olio molto viscoso. La sfera, lasciata cadere su questo sacchetto, affonderà gradualmente spostando la superficie intorno a sé. Quando la sfera si fermerà, la superficie avrà un nuovo profilo, un avvallamento sul cui fondo si sarà fermata la sfera. Se si fa cadere una seconda sfera, questa rotolerà lungo il declivio e si fermerà accanto alla prima. La seconda sfera è attiva. Non rimane dove è stata fatta cadere, ma segue il declivio creato dalla prima. E ogni altra sfera si faccia in seguito cadere, rotolerà verso la prima, formando un aggregato. Abbiamo dunque una superficie attiva (molto semplice) che permette all'informazione in entrata (le sfere) di organizzarsi in un aggregato.

L'esempio fatto è molto elementare, ma illustra in modo adeguato la grande differenza tra sistemi passivi e attivi. Purtroppo il nostro pensiero si è interamente concentrato sui sistemi passivi, mentre l'universo dei sistemi di informazione attivi è totalmente diverso.

Nel *Meccanismo della mente* ho messo in luce come le terminazioni nervose fungano da sistemi di informazione attivi e auto-organizzati. Il modello proposto nel libro è stato in seguito simulato su computer e ha corrisposto in ampia misura alle aspettative.

Il carattere attivo delle terminazioni nervose è ciò che permette all'informazione in entrata di auto-organizzarsi in schemi. La creazione e l'uso di questi schemi sono all'origine della *percezione*. Senza questa capacità del cervello che permette all'informazione di organizzarsi in schemi, anche operazioni tanto semplici come attraversare la strada risulterebbero di fatto impossibili.

Il nostro cervello è progettato per essere brillantemente non creativo, cioè per costruire schemi e per servirsene in ogni possibile occasione futura.

Ma i sistemi auto-organizzati presentano un grande svantaggio. Rimangono legati alla sequenzialità delle loro esperienze (il succedersi degli avvenimenti). Perciò i computer della quinta generazione dovranno essere forniti di humour, emozioni e capacità di commettere errori stupidi. Altrimenti non potranno mai pensare.

Le soglie e la sensibilità delle unità nervose vengono fortemente

alterate dalle sostanze chimiche che agiscono su di esse. Un cambiamento in queste sostanze determina uno schema differente. In un certo senso ad ogni diverso background chimico corrisponde un *cervello diverso*.

Ciò fa pensare che le emozioni siano un elemento essenziale della nostra capacità di pensiero, non un fattore estraneo che lo ostacolerebbe.

Chi ha difficoltà nel prendere decisioni dovrebbe pensare che ogni diversa situazione chimica del cervello ha preso una decisione valida per quella particolare situazione. Entrambe le scelte sono giuste – ma per cervelli diversi. Da qui l'indecisione.

Nei momenti di panico o di rabbia tendiamo a comportarci in maniera primitiva. Forse ciò accade perché il cervello si trova così di rado in queste particolari situazioni chimiche da non aver avuto la possibilità di acquisire schemi di reazione complessi. Questa potrebbe essere un'ottima ragione per un addestramento compiuto in condizioni emotive del genere (un sistema di addestramento da sempre seguito dai militari).

Si comprende allora quanto sia importante il mutare delle condizioni chimiche del cervello. Questa comprensione nasce sia dalla nostra crescente conoscenza dei processi cerebrali, sia da considerazioni teoriche sul comportamento dei sistemi di informazione auto-organizzati.

Cos'ha a che vedere tutto questo con i sei cappelli per pensare?

Ho accennato in precedenza come i sei cappelli possano attivare processi di condizionamento che presumibilmente alterano l'equilibrio chimico cerebrale. Molto importante è anche operare una chiara distinzione tra i vari aspetti del pensiero. Se ci mettiamo a pensare in modo normale, noi, o escludiamo le emozioni (che continuano però nel sottofondo a esercitare con forza la loro azione), oppure ci troviamo a oscillare tra ragione ed emozioni. Se ai vari modi di pensare sono effettivamente associate condizioni chimiche diverse, questo pensiero confuso non dà al cervello la possibilità di stabilizzarsi nell'una o nell'altra di tali condizioni.

¹ Edward de Bono, *The Mechanism of Mind*, Penguin, Harmondsworth 1971 (trad. it. *Il meccanismo della mente*, BUR, Milano 2002).

Capitolo sesto

A cosa serve pensare con i sei cappelli?

La prima importante funzione dei sei cappelli consiste nel definire la *parte da recitare*. La difesa dell'Io, responsabile della maggior parte degli errori che compiamo nel pensare, è il fattore più limitante per la mente. I cappelli ci permettono di pensare e dire cose che pensate o dette senza di essi costituirebbero un pericolo per il nostro Io. Indossare un costume da pagliaccio ci autorizza a fare i pagliacci.

La seconda funzione consiste nel *dirigere l'attenzione*. Se non vogliamo che il nostro pensiero sia di pura e semplice reazione, dobbiamo trovare il modo di indirizzare l'attenzione su ogni singolo aspetto del problema. I sei cappelli sono per l'appunto un mezzo per dirigere l'attenzione su sei diversi aspetti del problema.

Una terza utile funzione è la *convenienza*. Il simbolo dei sei cappelli costituisce una maniera molto conveniente per chiedere ad altri, o a noi stessi, di cambiare registro. Si può richiedere di essere negativi o di smettere di esserlo; di essere creativi, o di esprimere una reazione puramente emotiva.

Vi è poi la *possibilità che questa teoria si fondi su basi neurochimiche*, come ho accennato nel capitolo precedente. Sono pronto a fare affermazioni che vanno un po' oltre lo stato attuale delle nostre conoscenze, in quanto i requisiti teorici dei sistemi auto-organizzati giustificano tali estrapolazioni.

I sei cappelli ci consentono infine di stabilire le *regole del gioco*. Tutti sono in grado di capire le regole di un gioco. Questo vale

soprattutto per i bambini, che sono infatti abilissimi nell'uso del computer. I sei cappelli per pensare stabiliscono alcune regole per il «gioco» del pensiero. Il particolare gioco che ho in mente è l'esecuzione di una mappa come cosa distinta dalla discussione.

Capitolo settimo

Sei colori per sei cappelli

Ogni cappello per pensare ha il suo colore: bianco, rosso, nero, giallo, verde e blu. Il colore dà il nome al cappello.

Per indicare il tipo di pensiero legato ad ogni cappello avrei potuto trovare un ingegnoso termine greco. Avrei così prodotto un'impressione favorevole su alcuni. Ma sarebbero stati nomi difficili da ricordare, e perciò di scarsa utilità.

Vorrei che i pensatori *visualizzassero* e immaginassero i cappelli come veri cappelli. Perciò il colore è importante. Come distinguere altrimenti i cappelli? Forme differenti sarebbero state anch'esse difficili da ricordare e avrebbero creato confusione. Il colore agevola l'immaginazione.

Il colore di ciascun cappello è legato anche alla sua funzione.

Il cappello bianco. Il bianco è un colore neutro e oggettivo. Il cappello bianco riguarda fatti e dati oggettivi.

Il cappello rosso. Il colore rosso suggerisce ira (vederci rosso), rabbia ed emozioni. Il cappello rosso fornisce il punto di vista emotivo.

Il cappello nero. Il colore nero è cupo e negativo. Il cappello nero copre gli aspetti negativi – il perché una cosa non può essere fatta.

Il cappello giallo. Il giallo è un colore solare e positivo. Il cappello

giallo è un cappello da ottimista e comprende la speranza e i pensieri positivi.

Il cappello verde. Il verde evoca l'immagine dell'erba, di vegetazione e di crescita fertile e abbondante. Il cappello verde indica la creatività e il prodursi di nuove idee.

Il cappello blu. L'azzurro è un colore freddo, ed è il colore del cielo, che tutto sovrasta. Il cappello azzurro è connesso al controllo e all'organizzazione del processo di pensiero, quindi anche all'uso degli altri cappelli.

I colori e le associazioni che evocano aiutano a ricordare la funzione di ogni cappello. I colori si possono anche suddividere in tre coppie:

bianco e rosso

nero e giallo

verde e blu.

Nella pratica si farà *sempre* riferimento al colore del cappello e *mai* alla sua funzione. C'è un buon motivo, per questo. Se si chiede a qualcuno di esprimere la sua reazione emotiva a qualcosa, sarà difficile ottenere una risposta onesta, perché la gente crede sia sbagliato essere emotivi. Ma l'espressione *cappello rosso* è neutra. È più facile chiedere a qualcuno di «levarsi un attimo il cappello nero» piuttosto che dirgli di smetterla di essere negativo. La neutralità dei colori permette di usare i cappelli senza imbarazzo. Pensare diviene un gioco con regole precise, non più un problema di esortazioni e rimproveri.

Si parlerà direttamente dei cappelli:

«Levati il cappello nero.»

«Mettiamoci tutti per un attimo il cappello rosso.»

«Col cappello giallo basta così. Adesso mettiamoci quello bianco.»

Se si ha a che fare con persone che non hanno letto questo libro e non conoscono il simbolismo dei sei cappelli, il diverso significato dei colori servirà a dare un'idea di ciascun cappello. Ma poi sarà meglio dare a queste persone una copia del libro. Quanto più l'espressione «cappello per pensare» sarà diffusa, tanto più sarà efficace. Alla fine dovrete essere in grado di partecipare a qualunque discussione mettendovi e togliendovi i «cappelli» a vostro piacimento.

Capitolo ottavo

Il cappello bianco

Fatti e cifre

Sapreste recitare la parte di un computer?

Riferite i fatti in maniera neutra e oggettiva.

Niente interpretazioni: solo fatti, per favore.

Quali sono questi fatti?

I computer ancora non provano emozioni (anche se forse, per renderli intelligenti, dovremmo crearli con questa capacità). Noi ci aspettiamo che un computer ci mostri i fatti e le cifre richieste. Non ci aspettiamo che si metta a discutere con noi, e si serva di fatti e cifre a sostegno dei suoi argomenti.

Accade spesso che fatti e cifre vengano introdotti in una argomentazione. I fatti non vengono presentati come tali, ma utilizzati per un qualche scopo. Se fatti e cifre vengono prodotti in un'argomentazione, non potranno mai venire trattati in maniera oggettiva.

Abbiamo quindi un gran bisogno di un qualche meccanismo che ci dica: «Solo fatti, per favore – senza le argomentazioni».

Purtroppo il pensiero occidentale, con le sue abitudini argomentative, preferisce prima formulare una conclusione, e poi addurre i fatti che la sostengono. Nel tipo di pensiero che io propongo, invece, prima si fa la mappa, e poi si sceglie il percorso.

Ciò significa che dobbiamo avere i fatti e le cifre prima di ogni altra cosa.

Chiedere di pensare col cappello bianco è un buon modo per chiedere che fatti e cifre siano esposti in maniera neutra e oggettiva.

Tempo fa negli Stati Uniti era stata intrapresa una gigantesca azione legale, in riferimento alla legge antitrust, contro la International Business Machines. L'azione finì nel nulla – probabilmente perché ci si rese conto che la potenza dell'IBM era necessaria agli USA per competere con l'elettronica giapponese, altamente evoluta. Ma è stata ipotizzata anche un'altra ragione. Cioè che l'IBM aveva fornito una tale massa di documenti (circa sette milioni, mi sembra) che nessuna corte avrebbe potuto esaminarli. Se nel corso di un processo il giudice muore, il processo deve ricominciare daccapo. Poiché la carica di giudice viene conferita solo a chi è abbastanza vecchio da essere relativamente saggio, che il giudice morisse durante il processo era altamente probabile. Il processo avrebbe potuto essere celebrato solo da un giudice molto giovane che avrebbe esaurito in quest'unico caso tutta la sua carriera.

La morale della favola è che a una richiesta di fatti e cifre si può rispondere con una tale quantità di informazioni che il richiedente ne è sopraffatto.

«Se volete i fatti e le cifre possiamo fornirveli. Tutti.»

Questo tipo di risposta è ragionevole poiché ogni tentativo di semplificare i fatti potrebbe essere visto come una selezione operata a un particolare scopo.

Per evitare di essere sommersa dalle informazioni, la persona che chiede che s'indossi il cappello bianco può precisare la sua richiesta al fine di ottenere solo l'informazione voluta.

«Mettiti il cappello bianco e dimmi che cosa pensi della disoccupazione.»

«Ora forniscimi le cifre relative alla situazione dei ragazzi che

hanno terminato gli studi, sei mesi dopo la conclusione della carriera scolastica.»

La formulazione di precise domande specifiche fa parte del normale processo di richiesta di informazioni. È ciò che fanno i bravi avvocati nell'escussione incrociata dei testimoni. In teoria il testimone dovrebbe indossare il cappello bianco e rispondere con dati di fatto. L'espressione «cappello bianco» potrebbe essere molto utile al giudice e alla corte.

«Come ho già detto, è tornato a casa alle 6.30 del mattino, dopo aver trascorso la notte a giocare d'azzardo.»

«Signor Jones, come sa che l'imputato ha giocato d'azzardo la notte del 30 giugno? Lo ha visto lei? Glielo ha detto lui?»

«No, Vostro Onore. Ma so che va a giocare quasi tutte le sere.»

«Signor Jones, se lei avesse in testa il cappello bianco, che cosa avrebbe detto?»

«Ho visto l'imputato rientrare a casa alle 6.30 del mattino del primo luglio.»

«Grazie, può andare.»

È ovvio che in tribunale gli avvocati cercano *sempre* di tirare acqua al loro mulino. Le loro domande sono quindi congegnate in modo da rafforzare i loro argomenti e demolire quelli dell'avversario. Il che è l'esatto contrario del pensiero col cappello bianco. Il giudice ha un ruolo curioso.

Nel sistema giudiziario olandese non c'è giuria. Tre giudici cercano di fare un uso rigoroso del cappello bianco per stabilire i fatti. Il loro compito è di eseguire una «mappa», per poi giudicare. In Inghilterra e negli Stati Uniti è diverso: il giudice è lì per garantire l'osservanza delle regole del processo probatorio e per rispondere poi direttamente o attraverso una giuria alle prove raccolte e prodotte dagli avvocati.

Chiunque formuli domande per ottenere informazioni deve quindi

essere certo di indossare *lui stesso* il cappello bianco. Volete davvero appurare i fatti o state cercando sostegni all'idea che già avete in mente?

«L'anno scorso negli Stati Uniti la vendita di carne di tacchino ha registrato un aumento del 25 per cento, in conseguenza del crescente interesse per le diete e per la salute in generale. La carne di tacchino è considerata più "leggera".»

«Signor Fitzler, le ho chiesto di mettersi il *cappello bianco*. Il dato è un aumento del 25 per cento. Il resto è una sua opinione.»

«No, signore. Dalle indagini di mercato risulta chiaro che la gente compra tacchino perché pensa che abbia un minore contenuto di colesterolo.»

«Allora abbiamo due dati. Primo: la vendita di carne di tacchino è aumentata del 25 per cento nell'ultimo anno. Secondo: alcune indagini di mercato mostrano che la gente dichiara di mangiare tacchino perché si preoccupa del colesterolo.»

Il cappello bianco ci suggerisce l'obiettivo a cui tendere, quando si ha a che fare con le informazioni. Recitare nel modo migliore il ruolo del cappello bianco significa mirare solo ed esclusivamente ai fatti. È evidente che l'uso del cappello bianco richiede una certa abilità – forse più di quanta ne occorre con gli altri cappelli.

«Il numero di donne che fumano sigari mostra una tendenza all'aumento.»

«Non è un dato di fatto.»

«Sì, invece. Ho qui le cifre.»

«Ciò che le cifre indicano è che in ciascuno degli ultimi tre anni il numero di donne che fumano sigari è cresciuto rispetto all'anno precedente.»

«E questa non è una tendenza?»

«Può darsi. Però questa è un'interpretazione. Per “tendenza” io intendo qualcosa che sta accadendo e continuerà ad accadere. Le cifre sono il fatto. Le donne potrebbero fumare più sigari perché fumano comunque di più – forse per un aumento dell'ansia. Potrebbe semplicemente darsi che negli ultimi tre anni i fabbricanti di sigari abbiano speso di più per convincere le donne a fumarli. La prima è una tendenza che potrebbe avere dei risvolti interessanti, la seconda molto meno.»

«Ho usato la parola “tendenza” solo per indicare l'aumento delle cifre.»

«Questo può essere un uso corretto del termine, ma esiste l'altra accezione che implica un processo continuo. Quindi è meglio fare un uso rigoroso del cappello bianco e limitarci a dire: “Abbiamo dati per gli ultimi tre anni che mostrano un aumento del numero di donne che fumano sigari”. Poi potremo discutere il significato e le cause del fenomeno.»

In questo senso pensare col cappello bianco diventa una disciplina che aiuta il pensatore a separare nettamente i fatti da estrapolazioni e interpretazioni. Ritengo che i politici incontrerebbero serie difficoltà nell'uso del cappello bianco.

Capiccolo nono

Pensare col cappello bianco

Che tipo di fatto è?

Fatto o probabilità?

Fatto o convinzione?

Esistono i fatti?

Torniamo all'affermazione con cui ho dato inizio a questo libro, quella sul *Pensatore* di Rodin in una piazza di Buenos Aires. Che io sia stato a Buenos Aires è un fatto. Che una guida mi abbia indicato la statua è un fatto. Che la guida abbia detto che si trattava di un originale è un fatto. E forse è un fatto che la piazza fosse quella del Parlamento. Sugli ultimi due elementi la memoria potrebbe ingannarmi. E anche se il mio ricordo fosse esatto, la guida potrebbe aver sbagliato. Ecco perché all'inizio della frase ho detto «credo». Ho deciso di credere alla mia memoria e alla guida.

Quelli che chiamiamo fatti spesso sono soltanto osservazioni fatte in buona fede o convinzioni personali. La vita deve andare avanti. Non si può controllare tutto con il rigore con cui si esegue un esperimento scientifico. In pratica si procede con una sorta di sistema a due livelli: *fatti creduti* e *fatti controllati*.

Quando si pensa col cappello bianco è legittimo esprimere fatti creduti, ma occorre mettere bene in chiaro che sono fatti di secondo livello.

«Ritengo di poter affermare che il commercio mondiale si basa in larga parte sulla flotta mercantile russa.»

«Ho letto da qualche parte che i dirigenti d'azienda giapponesi hanno conti-spese molto elevati perché passano alle mogli tutto il loro stipendio.»

«Credo di poter dire che il nuovo Boeing 757 è molto più silenzioso degli aerei della precedente generazione.»

Un lettore critico potrebbe obiettare che con frasi «ambigue» come queste, ognuno sarebbe autorizzato a dire impunemente tutto quel che gli pare.

«Qualcuno mi ha detto di aver sentito da un amico che Churchill ammirava segretamente Hitler.»

Si dà via libera a dicerie, pettegolezzi, voci incontrollate. Questo è vero. Tuttavia è necessario disporre di un modo per enunciare i «fatti creduti».

Ciò che importa è l'*uso* che si farà dei fatti. Prima di agire o prendere una decisione in base a un fatto, occorre controllarlo. Tra i fatti creduti va individuato quello rilevante, per poi procedere alla sua verifica. Per esempio, se il fatto che il Boeing 757 sia silenzioso è rilevante per la localizzazione di un nuovo aeroporto, non vi è dubbio che dovremo farlo salire da livello di fatto «creduto» a quello di fatto «controllato».

La regola fondamentale del pensiero col cappello bianco è di non fare affermazioni che pongano il fatto a un livello più alto di quello che gli compete. Possiamo mettere in campo un'opinione solo a patto di darle una cornice appropriata. Si tenga sempre presente il sistema a due livelli.

Ripeto: il livello dei fatti creduti è necessario poiché il tentativo, l'ipotesi e la provocazione sono essenziali per il pensiero. Costituiscono la struttura in cui si inserisce un fatto.

Ci si presenta ora un quesito piuttosto difficile. Quand'è che la «credenza» diventa «opinione»? Io posso «credere» che il Boeing 757

sia più silenzioso. Posso anche «credere» (opinione) che le donne fumino di più a causa del maggiore stress a cui sono sottoposte.

Ciò che va messo subito in chiaro è che nel pensiero col cappello bianco non è concesso introdurre una *propria opinione personale*. Significherebbe vanificare completamente il senso del cappello bianco. Naturalmente è invece legittimo riferire l'opinione di un altro.

«Secondo il professor Schimdt il volo a energia umana è impossibile.»

Si noti bene che dire che un fatto si situa al livello dei fatti creduti significa che *credete sia un fatto* ma non lo avete ancora controllato. Se si vuole i due livelli potrebbero essere definiti come:

1. fatti controllati
2. fatti non controllati (credenze).

In ultima analisi quel che conta è l'atteggiamento. Il pensatore quando indossa il cappello bianco, enuncia affermazioni neutre; mette in tavola semplici «ingredienti». Non può utilizzarli a sostegno di questo o quel punto di vista. Un'affermazione che sembri addotta a sostegno di una tesi, è un'affermazione sospetta: si sta facendo un uso scorretto del cappello bianco.

Col tempo il cappello bianco diventa come una seconda natura. Il pensatore non cerca più di contrabbandare affermazioni per avere la meglio. Acquista l'obiettività neutrale dell'osservatore scientifico o dell'esploratore che annota con cura nomi di piante e animali senza sapere a cosa potranno servire. Il compito del geografo è di fare mappe.

Il pensatore coi cappello bianco mette in mostra i suoi «esemplari», come un bambino che si vuota le tasche, tirando fuori qualche moneta, un paio di gomme da masticare e un ranocchio.

Capitolo decimo

Pensare col cappello bianco

Lo stile giapponese di discussione

Discussione, argomentazione e consenso.

Da dove vengono le idee se nessuno propone la sua?

Il primo passo è la mappa.

I giapponesi non hanno mai adottato il modo di discutere degli occidentali. Può essere che in una società feudale il dissenso fosse troppo scortese, o troppo rischioso. Può essere che l'importanza attribuita dai giapponesi al rispetto reciproco e al «salvare la faccia» sia tale da non consentire l'aggressività di una disputa. Può essere che la cultura giapponese non sia così egocentrica come quella occidentale: la dialettica ha spesso alla base una forte componente egotistica. La spiegazione più verosimile è che la cultura giapponese non ha subito l'influenza dei modelli di pensiero greci, riadattati e sviluppati dai monaci medievali per dimostrare la colpevolezza degli eretici. A noi sembra strano che i giapponesi non discutano. A loro sembra strano il nostro gusto della discussione.

In un incontro di tipo occidentale i partecipanti hanno già pronti, prima di cominciare, i loro punti di vista e, sovente, le conclusioni che sperano siano accettate. La discussione consiste quindi in uno scontro tra le diverse opinioni, per vedere quale resiste alle critiche e incontra il maggior favore.

Le idee di partenza sono passibili di modifiche e miglioramenti. Ma è come scolpire nel marmo: si inizia con un grande blocco che viene poi scalpellato fino a ottenere il prodotto finale.

Nelle riunioni occidentali improntate alla ricerca del consenso l'aggressività argomentativa è molto più attenuata, non vi sono vinti e vincitori in assoluto, ma una convergenza dei partecipanti verso la decisione finale. È come modellare l'argilla: si mettono i blocchi d'argilla attorno a un nucleo e si modellano fino a ottenere il risultato finale.

Le riunioni dei giapponesi non appartengono a questa categoria.

Per noi occidentali è difficile credere che i giapponesi che partecipano a una riunione non abbiano idee già pronte in partenza. Lo scopo dell'incontro è *ascoltare*. Perché allora non c'è un silenzio totale e improduttivo? Perché ogni partecipante a turno indossa il cappello bianco e fornisce il suo pezzo di informazione neutra. La mappa si completa un po' per volta, facendosi sempre più ricca e dettagliata. Quando è finita, la scelta del percorso risulta evidente a ognuno. Non che ci si arrivi nel corso di un unico incontro. Possono occorrere settimane e mesi.

Il fatto importante è che nessuno ha idee prefabbricate. L'informazione fornita col cappello bianco lentamente si organizza in un'idea, sotto gli occhi dei partecipanti.

Il principio occidentale è che all'idea va data forma a suon di martellate argomentative.

Il principio giapponese è che l'idea è un germoglio da far crescere finché non si sviluppa in una certa forma.

Questa è una visione un po' idealizzata della differenza tra discussione occidentale e apporto informativo giapponese.

Non sono uno di quelli che considerano meraviglioso tutto ciò che è giapponese e propongono di imitarlo: la mia unica intenzione è mettere i due stili a confronto.

Non si possono cambiare le culture. Occorre quindi un *meccanismo* per superare il modo di discutere a cui siamo abituati. Il cappello bianco serve proprio a questo. Il fatto che tutti lo indossino equivale a dire: «Facciamo finta di essere giapponesi a una riunione giapponese».

È per mettere in pratica questo tipo di trasformazione che ci occorrono stratagemmi e modi di dire artificiali come quello del cappello bianco. Il valore pratico di un invito o di una spiegazione è minimo.

(Non voglio arrischiarmi a spiegare perché i giapponesi abbiano poca inventiva. L'inventiva forse richiede una cultura basata sull'io, con individui polemicisti capaci di insistere su un'idea che agli altri sembra insensata. Il che può attuarsi in maniera più pratica facendo ricorso alle provocazioni intenzionali del pensiero laterale, di cui parlerò in seguito, nel capitolo dedicato al cappello verde.)

Capitolo undicesimo

Pensare col cappello bianco

I fatti, la verità e i filosofi

Quanto può essere vero un fatto?

Che valore hanno i giochi linguistici dei filosofi?

Verità assolute e «in generale».

Verità e fatti non sono legati tra di loro così strettamente come molti immaginano. La verità è legata a un gioco verbale noto come «filosofia». I fatti sono legati all'esperienza controllabile. Le menti pratiche possono saltare il capitolo se la questione non è di loro interesse.

Se ogni cigno che ci capita di vedere è bianco, possiamo giungere alla conclusione che «tutti i cigni sono bianchi?». Possiamo, e spesso lo facciamo. L'affermazione è un compendio veritiero della nostra attuale esperienza. In questo senso è anche un fatto.

L'affermazione diventa falsa al primo cigno nero che vediamo. Siamo passati di colpo dal vero al falso. Se guardiamo ai fatti, però, abbiamo ancora cento cigni bianchi contro uno nero. Così, in base alla nostra esperienza, possiamo dire: «La maggior parte dei cigni sono bianchi»; «in generale i cigni sono bianchi»; «più del novantanove per cento dei cigni è bianco».

Il valore pratico dell'espressione «in generale» è immenso (in generale ai bambini piace il gelato; in generale le donne fanno uso di

cosmetici), ma il suo valore logico è nullo. Nell'affermazione: «*tutti i cigni sono bianchi*» la parola «*tutti*» è un elemento essenziale. La logica deve passare da una verità assoluta a un'altra: «Se questo è vero... allora ne consegue...».

L'affermazione «*tutti i cigni sono bianchi*» diventa falsa quando incontriamo il primo cigno nero. A meno di non dare un nome diverso al cigno nero. Diventa un problema di termini e definizioni. Se decidiamo che il colore bianco è parte integrante della definizione, il cigno nero è qualcos'altro. Se invece non consideriamo il colore bianco un elemento essenziale della definizione, il cigno nero vi rientra e la definizione di cigno dovrà basarsi su altre caratteristiche. La progettazione e la manipolazione di queste definizioni sono l'essenza della filosofia.

Il pensiero col cappello bianco opera con le informazioni disponibili. Perciò le espressioni «in generale» e «nell'insieme» sono perfettamente accettabili. Dare specificità a queste espressioni piuttosto vaghe è lo scopo della statistica. Non sempre è possibile raccogliere dati statistici adeguati e allora dobbiamo servirci del sistema a due livelli (fatto creduto, fatto controllato).

«In generale le imprese che basano gli investimenti su ipotetici introiti futuri si mettono nei guai.»

(È possibile indicare qualche azienda che invece lo ha fatto con successo.)

«Se i prezzi si abbassano le vendite tendono a salire.»

(Di fatto quando una ditta alza i prezzi ci può essere un aumento delle vendite dovuto a speculazione, paura dell'inflazione, timore di essere sorpassati.)

«Chi lavora duro avrà successo nella vita.» (C'è un sacco di gente che lavora duro, ma con scarsissimo successo.)

Una scala della «verosimiglianza» potrebbe essere questa:

sempre vero
quasi sempre vero
generalmente vero
in genere
più sovente che no
almeno nella metà dei casi
spesso
talvolta vero
raramente vero
in un caso su mille
mai vero
impossibile (contraddittorio).

Su questa scala, di quanti gradini è ammesso scendere col cappello bianco? La risposta, al solito, sta nel contesto in cui si situa l'informazione. Per esempio può essere utile conoscere cose che avvengono solo raramente.

«Il morbillo di solito non è rischioso, ma *a volte* può essere seguito da infezioni secondarie, come quelle dell'orecchio.»

«*In casi molto rari* la vaccinazione può provocare l'encefalite.»

«C'è una possibilità su mille che i cani di questa razza, se molestati, mordano un bambino.»

Ovviamente bisogna stare attenti con questo genere di informazioni. Possono nascere dei problemi. Con il secondo esempio, la gente potrebbe farsi l'idea che il rischio di encefalite dopo la vaccinazione sia mille volte più grave di quanto non sia secondo le statistiche. Può quindi essere importante fornire dati precisi per evitare una cattiva informazione involontaria.

Gli aneddoti sono accettabili con il cappello bianco?

«Un uomo una volta è caduto da un aeroplano senza paracadute, ed è sopravvissuto.»

«Si dice che Ford avesse progettato la Edsel sulla base di indagini di mercato, eppure fu un vero disastro.»

Sono constatazioni che il pensatore col cappello bianco ha il diritto di esporre, purché le qualifichi esplicitamente come «aneddoti» o «esempi».

«I progetti basati su indagini di mercato spesso falliscono. Per esempio la Edsel, il cui progetto pare fosse basato su indagini di mercato, fu un fallimento totale.»

L'affermazione precedente non è un legittimo pensiero da cappello bianco – a meno che non ci siano molti altri dati a sostegno del fatto che i progetti basati su indagini di mercato falliscono. Che un gatto cada dal tetto può capitare, ma non è una cosa normale.

Le eccezioni si notano solo perché sono tali. Un cigno nero si fa notare perché appartiene a una sparuta minoranza. Un uomo che sopravvive a una caduta dall'aereo senza paracadute, è un caso notevole perché è raro. Lo stesso vale per la Edsel.

Lo scopo del cappello bianco è la praticità. Dobbiamo essere in grado di fornire ogni tipo di informazione. E dobbiamo inserirla nel contesto adeguato.

«Gli esperti dicono che ci sarà una caduta dei tassi d'interesse entro la fine dell'anno.»

«I quattro esperti con cui ho parlato dicono che ci sarà una caduta dei tassi d'interesse entro la fine dell'anno.»

«Ho parlato con il signor Flint, il signor Ziegler, la signora Cagliatto e il signor Suarez: tutti hanno detto che ci sarà una caduta dei tassi d'interesse entro la fine dell'anno.»

Qui abbiamo tre livelli di precisazione. Perfino il terzo può essere insufficiente. Qualcuno potrebbe chiedervi *quando* avete parlato con gli esperti.

Nel pensiero col cappello bianco nulla è assoluto. È solo

un'indicazione in base alla quale orientare i nostri sforzi di miglioramento.

Capitolo dodicesimo

Pensare col cappello bianco

Chi è che mette il cappello?

Mettete voi il cappello.

Chiedete a qualcuno di mettersi il cappello.

Chiedete a tutti di mettersi il cappello bianco.

Decidete di rispondere col cappello.

La maggior parte delle situazioni rientra nelle possibilità enunciate qui sopra. Vale a dire, la possibilità che siate voi a rivolgere la richiesta, oppure che vi venga rivolta la richiesta, oppure che prendiate la decisione autonomamente.

«Che errori abbiamo fatto nella nostra campagna di vendita?»

«Per rispondere mi metterò il cappello bianco. Ci siamo rivolti al 34 per cento dei rivenditori. Di questi solo il 60 per cento ha preso il prodotto. Il 40 per cento di questi ha preso due articoli per confrontarli. Il 70 per cento delle persone interpellate ha detto che il prezzo era troppo alto. Sul mercato dobbiamo competere con due prodotti meno cari.»

«Adesso si metta il cappello rosso e mi dica cosa ne pensa.»

«Il nostro prodotto è scadente e troppo costoso. Diamo una cattiva

impressione al pubblico. La pubblicità dei nostri avversari è migliore e più diffusa. I commercianti più abili non ci apprezzano.»

In questo esempio l'aspetto «emotivo» del cappello rosso è il più importante. Ma non può essere espresso col cappello bianco a meno che non si riferisca a quello che hanno detto i potenziali clienti.

«Cominciamo col metterci tutti il cappello bianco e diciamo quel che sappiamo sulla criminalità giovanile. Quali sono le cifre? Dove sono i resoconti? Chi può fornire dei dati?»

«Lei mi ha detto che vuole ordinare dei computer Prime. Cosa ne pensa col cappello bianco?»

«Non voglio conoscere le sue impressioni su quello che succederà se abbassiamo il costo del biglietto transatlantico a 250 dollari. Voglio sapere che cosa ne pensa col cappello bianco.»

Ovviamente il pensiero col cappello bianco esclude cose importanti come i presentimenti, le intuizioni, i giudizi basati sull'esperienza, i sentimenti, le impressioni e le opinioni. Il cappello bianco serve a chiedere pure e semplici informazioni.

«Mi chiedi di dirti perché cambio lavoro e di dirtelo col cappello bianco. Il salario non è migliore. Non ci sono maggiori opportunità di guadagni extra. La distanza da casa è uguale. Le possibilità di carriera sono le stesse. Il tipo di lavoro è identico. In termini di cappello bianco non posso dirti altro.»

Capitolo tredicesimo

Pensare col cappello bianco

Riassunto

- Immaginate un computer che fornisce i dati e le cifre che gli vengono chiesti. Il computer è imparziale e obiettivo. Non offre interpretazioni e non esprime opinioni. Quando indossa il cappello bianco il pensatore deve imitare un computer.
- Per ottenere l'informazione chi la richiede deve fare domande precise e specifiche.
- Esiste un sistema di informazione a due livelli. Al primo appartengono fatti controllati e accertati – fatti di prima categoria. Al secondo appartengono fatti creduti, cioè considerati veri ma non controllati fino in fondo – fatti di seconda categoria.
- Esiste uno spettro della verosimiglianza che va da «sempre vero» a «mai vero». Tra i due estremi vi sono dei gradi intermedi come «in generale», «a volte», «occasionalmente». Informazioni di questo tipo possono essere fornite col cappello bianco, se provviste di una «cornice» appropriata che indichi il loro grado di verosimiglianza.
- Pensare col cappello bianco è una disciplina e un orientamento. Il pensatore si sforza di essere più imparziale e obiettivo nel dare informazioni. Potete ricevere la richiesta di mettere il cappello bianco, o potete rivolgerla voi. Potete anche decidere

autonomamente se metterlo o levarlo.

- Il bianco (assenza di colore) significa «neutralità».

Capitolo quattordicesimo

Il cappello rosso

Emozioni e sentimenti

L'opposto dell'informazione neutra e oggettiva.

Presentimenti, intuizioni, impressioni.

Nessun bisogno di giustificazioni.

Nessun bisogno di spiegare ragioni o motivi.

Nel pensiero col cappello rosso rientrano le emozioni, i sentimenti e ogni aspetto non razionale del pensiero. Il cappello rosso ci offre un canale formale e ben definito per rendere esplicito tutto ciò, in quanto elemento legittimo della mappa generale.

Se si impedisce l'ingresso delle emozioni e dei sentimenti nel pensiero, essi rimarranno nascosti nello sfondo, esercitando un'influenza occulta. Sentimenti, emozioni, presentimenti e intuizioni sono cose forti e reali. Il cappello rosso riconosce questa loro realtà.

Il cappello rosso è l'esatto contrario del bianco, che è neutro, obiettivo e distaccato.

«Non chiedermi perché. Questa faccenda non mi convince. Puzza.»

«Quel tale non mi piace e non voglio avere niente a che fare con lui. Questo è quanto.»

«Ho il presentimento che quel pezzo di terra dietro la chiesa tra

qualche anno varrà parecchio.»

«Questo progetto è assurdo. Non funzionerà mai. È un enorme spreco di denaro.»

«Ho un debole per Henry. So che è un imbroglione e che ci ha truffati. Ma l'ha fatto con stile. Mi piace.»

«L'istinto mi dice che questo affare non andrà a buon fine. Finirà con una vertenza dispendiosa.»

«Sento che non c'è via di scampo. Siamo destinati a perdere in un modo o nell'altro. Cerchiamo di uscirne.»

«Non è leale tenere nascosta questa informazione fino alla firma del contratto.»

Chi vuole esprimere sentimenti di questo tipo deve mettersi il cappello rosso. Questo cappello autorizza a esprimere sentimenti che vanno dalla semplice sensazione al presentimento. Col cappello rosso non occorre *mai* giustificare o spiegare una sensazione. Col cappello rosso si può recitare la parte del pensatore emotivo che reagisce istintivamente, anziché procedere razionalmente passo per passo.

Capitolo quindicesimo

Pensare col cappello rosso

Il ruolo delle emozioni nel pensiero

Le emozioni sono di ostacolo al pensiero o ne fanno parte?

Quand'è che entrano in gioco le emozioni?

Le persone emotive possono essere buoni pensatori?

È opinione comune che le emozioni ostacolino il pensiero. Un buon pensatore dovrebbe essere freddo, distaccato e non influenzabile da fattori emotivi. Dovrebbe essere obiettivo, capace di giudicare i fatti per quello che sono e non per il peso che hanno rispetto ai suoi bisogni emotivi. Si arriva persino a dire che le donne sono troppo emotive per essere buone pensatrici, che sono incapaci del distacco indispensabile per prendere una buona decisione.

Invece, dopo tutto, decidere è sempre una questione emotiva. Sottolineo il *dopo tutto*. Una volta adoperato il pensiero per costruire la mappa, la scelta del percorso è determinata dai nostri giudizi e dalle nostre emozioni. Torneremo sull'argomento più avanti.

Le emozioni definiscono la rilevanza del pensiero e lo adattano alle necessità e al contesto del momento. Sono una componente essenziale dei processi cerebrali, non un'intromissione o un residuo del nostro stadio animale.

Le emozioni possono influenzare il pensiero in tre modi.

Può esservi in noi un forte sfondo emotivo: paura, rabbia, odio,

sospetto, gelosia o amore. Questo sfondo dà forma e colore a tutte le percezioni. Scopo del cappello rosso è di renderlo visibile, il che ne rende visibili anche gli effetti. L'intero pensiero può essere dominato da queste emozioni di sfondo, legate a una persona o a una situazione, o presenti per altri motivi.

Nel secondo caso l'emozione scatta per una percezione o sensazione iniziale. Vi sentite offesi da una persona, e da quel momento l'opinione che ne avete risulta influenzata da questo sentimento. Avete la sensazione (forse ingiustificata) che una persona dica qualcosa nel suo esclusivo interesse, e da allora in poi tendete a sottovalutare tutto quello che dice. Vi accorgete che qualcosa è solo un fatto pubblicitario, e da allora le negate ogni credito. Questi giudizi sono automatici e rapidi, e noi restiamo prigionieri delle emozioni che ne derivano. Il cappello rosso ci consente di portare questi sentimenti in superficie non appena compaiono.

«Dovessi mettermi il cappello rosso, direi che la sua offerta sembra fatta nel suo personale interesse piuttosto che in quello dell'azienda.»

«Il cappello rosso mi fa pensare che lei sia contrario alla fusione perché vuole conservare il suo posto, e non per il bene degli azionisti.»

Il terzo momento in cui le emozioni possono intervenire è dopo che la mappa della situazione è stata completata. La mappa dovrebbe contenere anche le emozioni messe in luce dal cappello rosso. Le emozioni – ivi compresa una buona dose di egoismo – contribuiranno poi alla scelta del percorso. Ogni decisione si basa su un giudizio di valore. Il nostro modo di rapportarci ai valori è emotivo. Ad esempio, la nostra visione della libertà è emotiva (soprattutto se ne siamo stati privati).

«Ora che ci siamo fatti un quadro più chiaro della situazione, mettiamoci il cappello rosso e vediamo quale sarebbe la nostra scelta emotiva.»

«Tra le due possibilità – continuare la lotta o trattare – preferisco la prima. Il momento non mi sembra ancora maturo per le trattative. Nessuna delle due parti ha subito abbastanza danni per convincersi a cedere.»

Chi si rende conto di quanto sia importante esprimere le emozioni connesse a un certo problema, troverà nel cappello rosso uno strumento per legittimare queste emozioni e per farle rientrare nella mappa finale.

Ma il cappello rosso potrà mai portare alla luce quel che deve rimanere nascosto?

«Mi oppongo alla sua promozione perché sono invidioso della sua rapida carriera.»

Chi mai rivelerebbe una tale invidia? Forse nessuno. Ma fare esplicito riferimento al cappello rosso ci offre una soluzione.

«Mi metterò il cappello rosso e riconoscerò che la mia opposizione alla promozione di Anne può essere in parte dovuta all'invidia.»

Oppure:

«Mi riparo sotto il cappello rosso per dire che sono contrario alla promozione di Anne. È solo una sensazione.»

Ricordatevi che un pensatore può decidere di mettere il cappello rosso anche nell'intimità della propria mente. Ciò gli consentirà di far emergere le emozioni in superficie.

«Forse ho paura. Paura delle difficoltà che comporta cambiare lavoro.»

«Sì, sono furioso. E voglio riavere quel che mi spetta. Non mi piace essere imbrogliato.»

«Devo ammettere che questo lavoro non mi rende felice.»

Indossare il cappello rosso ci aiuta a cercare le emozioni connesse a una certa situazione.

Capitolo sedicesimo

Pensare col cappello rosso

Intuizioni e presentimenti

Che validità hanno le intuizioni?

Come valutarle?

Come adoperarle?

Il termine *intuizione* ha due accezioni. Entrambe sono corrette. Ma corrispondono a due funzioni del cervello completamente diverse. L'intuizione può essere intesa come improvviso rendersi conto di qualcosa. Qualcosa che veniva visto in un modo, a un tratto viene visto sotto altra luce. Può avvenire nell'attività creativa, nelle scoperte scientifiche o matematiche.

«Se dal vincitore passiamo a considerare tutti i perdenti, vedremo subito che occorrono 130 partite, perché dei 131 concorrenti 130 risultino sconfitti.»

L'altro uso del termine *intuizione* è percezione o comprensione immediata di una certa situazione. È il risultato di un giudizio complesso basato sull'esperienza – giudizio che probabilmente non può essere spiegato né espresso a parole. Riconoscere un amico è un'azione immediata, ma risulta da un giudizio complesso basato su molti fattori.

«Intuitivamente credo che questa automobile elettrica non si venderà.»

Un'intuizione come questa può basarsi sulla conoscenza del mercato, sull'esperienza acquisita con prodotti simili, sulla previsione delle possibilità di vendita a un certo prezzo.

Mi riferisco qui all'intuizione del secondo tipo, l'intuizione come giudizio «complesso».

Intuizione, presentimento e sensazione sono cose molto simili. Il presentimento è un'ipotesi basata su un'intuizione. La sensazione può andare da una sorta di sentimento estetico (una faccenda di gusto, per così dire) sino a qualcosa di esprimibile con un giudizio preciso.

«Ho la sensazione che, arrivato al dunque, si tirerà indietro.»

«Ho la netta sensazione che in questo caso di omicidio il biglietto dell'autobus e la bicicletta siano indizi fondamentali.»

«Ho la sensazione che sia un'ipotesi sbagliata. È troppo complicata e confusa.»

Sembra che scienziati, imprenditori e strateghi di successo siano tutti dotati di questa capacità di «sentire» le situazioni. Di un imprenditore si dice che ha «fiuto per i soldi»: le fonti di profitto non sono così evidenti da poter essere scoperte da chicchessia, ma un imprenditore con un fiuto particolarmente sviluppato le può individuare.

L'intuizione non è infallibile. È ben noto che nei giochi d'azzardo essa è ingannevole. Se alla roulette è uscito il rosso otto volte di seguito, l'intuito ci fa pensare che la volta successiva uscirà il nero. Ma le probabilità sono sempre esattamente le stesse. Il tavolo da gioco non ha memoria.

Che uso dobbiamo fare di intuizioni e sensazioni?

Prima di tutto dobbiamo legittimarle servendoci del cappello rosso. L'uso del cappello rosso ci permette di chiedere che vengano espresse e di esprimerle noi stessi come componenti proprie del pensiero. Forse si dovrebbe ricorrere a cappelli distinti per emozioni e intuizioni, ma sarebbe troppo complicato. Credo che sia ammissibile

considerarle entrambe come «sensazioni», nonostante la loro diversa natura.

Un tentativo di analizzare le ragioni di un giudizio intuitivo ha scarse possibilità di successo. Ma è prudente affidarsi a un giudizio di cui non si conoscono le ragioni?

Non si può basare un investimento importante su un'intuizione. È meglio considerarla solo come elemento della mappa.

Con l'intuito ci si può regolare come con un consigliere. Se in passato è risultato attendibile, ne ascolteremo con maggiore attenzione i consigli. Quante più volte ha dimostrato di aver visto giusto, tanto più saremo propensi ad ascoltarlo.

«Ogni considerazione ragionevole sembrerebbe contraria a un abbassamento dei prezzi, ma l'intuito mi dice che questa è l'unica possibilità per riconquistare la nostra quota di mercato.»

In ogni uomo d'affari si sviluppa il senso delle opportunità. Ed è l'intero suo bagaglio di esperienza a trovare espressione in un'intuizione che gli suggerisce quali operazioni intraprendere e quali no. Nel campo degli affari l'intuito può risultare preziosissimo, perché deriva dall'esperienza. Ma l'intuizione dell'uomo d'affari, applicata a una campagna elettorale, può non risultare altrettanto preziosa.

Il valore dell'intuito può essere giudicato nei termini di un «bilancio profitti-perdite». Può farci sbagliare, ma se ne abbiamo ricavato più successi che fallimenti, il giudizio complessivo sarà positivo.

Sarebbe imprudente attribuire all'intuito l'infallibilità di un oracolo. Tuttavia esso è parte integrante del pensiero. Esiste. È reale. E può essere d'aiuto.

«Le spiacerebbe mettersi il cappello rosso e sentire cosa le dice il suo intuito sull'eventualità di una fusione?»

«Mettendo il cappello rosso, ho l'impressione che i valori immobiliari andranno presto alle stelle.»

«Mi dica la sua opinione da cappello rosso sulla nuova campagna

pubblicitaria.»

«Il cappello rosso mi dice che l'offerta non sarà accettata.»

Dov'è che intuizione e opinione si incontrano? Abbiamo visto che col cappello bianco non ci è consentito esprimere opinioni (possiamo solo riferire opinioni altrui), in quanto si basano su giudizi, interpretazioni e intuizioni. La bilancia può pendere più dalla parte dei giudizi su fatti noti o più da quella delle sensazioni risultanti da fattori ignoti. Le opinioni si possono esprimere con il cappello rosso, nero o giallo. Se scegliamo quello rosso è preferibile esprimerle come sensazioni.

«Ho la sensazione che all'origine di gran parte della criminalità giovanile ci sia la noia.»

«Ho la sensazione che le esigenze di cassetta impongano film spettacolari con una forte promozione pubblicitaria.»

Capitolo diciassettesimo

Pensare col cappello rosso

Momento per momento

Reazioni e preoccupazioni.

La mia sensazione su questo incontro.

Manifestare o nascondere i sentimenti.

In ogni momento di una riunione, discussione o conversazione si possono esprimere sensazioni da cappello rosso. Le sensazioni possono riferirsi anche al modo in cui il dibattito procede, non solo all'argomento trattato.

«Metterò il cappello rosso e vi dirò che non mi piace l'andamento di questa riunione.»

«Farò un'affermazione da cappello rosso. Ho la sensazione che si cerchi di costringerci a un accordo a cui siamo sfavorevoli.»

«Signor Hooper, la mia impressione da cappello rosso è che lei non ascolta mai quello che dicono gli altri.»

«Ho detto quel che avevo da dire e ora posso togliermi il cappello rosso.»

Rispetto al flusso naturale delle emozioni che vengono a crearsi nel corso di un incontro, il riferimento convenzionale al cappello rosso

può sembrare un inutile artificio. Per arrabbiarsi occorre davvero «mettere» il cappello rosso? A esprimere le emozioni non bastano sguardo e tono di voce?

Ma ciò che costituisce il maggior pregio del cappello rosso è proprio questa *artificiosità*. Di solito le emozioni hanno una nascita lenta e una morte ancora più lenta. Provocano risentimenti e malumori. Si infliggono e si ricevono offese. In un certo senso il cappello rosso permette di accendere e spegnere le emozioni in pochi istanti. Vi mettete il cappello rosso e lo togliete. Le opinioni espresse col cappello rosso sono meno personali, data la formalità dell'espressione.

La necessità di «mettersi» il cappello rosso riduce il «tasso di litigiosità». È scomodo doversi mettere il cappello rosso ogni volta che ci si sente offesi. E una volta affermatosi l'uso del cappello rosso, l'espressione di un punto di vista emotivo, senza aver adempiuto a questa formalità, sarà considerata scortese.

Sentimenti ed emozioni non emergono più a caso. Il cappello rosso offre loro un canale di espressione ben preciso. Chi sente il bisogno di essere emotivo trova un modo ben definito per esserlo.

Non dobbiamo più cercare di indovinare i sentimenti altrui. Possiamo rivolgere richieste dirette.

«Mettiti il cappello rosso e dimmi cosa ne pensi della mia proposta.»

«Ho l'impressione di non piacerti. Vorrei una risposta da cappello rosso.»

Agli innamorati piace sentirsi ripetere «ti amo» anche se non hanno alcun dubbio in proposito.

«Mettendo un attimo il cappello rosso, vorrei dire che sono molto soddisfatto dell'andamento della conferenza. Siete d'accordo?»

«Penso che noi tutti vorremmo che quest'accordo venisse definito e firmato. Signor Morrison mi dica qual è il suo punto di vista da cappello rosso.»

Il ricorso all'espressione «cappello rosso» non dev'essere eccessivo né tanto meno spinto ai limiti dell'assurdo. È perfettamente inutile ripetere l'espressione ogni volta che si vuol manifestare un sentimento. Ne va fatto uso solo per rendere esplicito un sentimento proprio o altrui in un modo formale e preciso.

«Se fai un'altra affermazione da cappello rosso, te lo toglierò.»

«Vorrei anche da lei un giudizio complessivo da cappello rosso, e poi passare oltre. Come vede il problema?»

«Permettetemi di fare una breve affermazione da cappello rosso. Poi lo metterò via definitivamente.»

Capitolo diciottesimo

Pensare col cappello rosso

L'uso delle emozioni

Il pensiero può modificare le emozioni?

Lo sfondo emotivo.

Le emozioni intese come contrattazioni.

Emozioni, valori e scelte.

Una volta rese esplicite le emozioni mediante il cappello rosso, si può tentare di esplorarle e perfino di modificarle. Ma questo non rientra più nelle funzioni del cappello rosso.

Il pensiero può modificare le emozioni. Non con mezzi logici, ma percettivi. La diversa percezione di una cosa può trasformare anche le emozioni a essa legate.

«Non devi vederla come una sconfitta. Consideralo un buon esperimento per individuare i punti forti e i punti deboli della sua tecnica tennistica.»

«Se fosse partita da lei l'iniziativa, quest'offerta le sembrerebbe accettabile?»

«Vedila come un'esperienza essenziale alla tua formazione, non come un errore di valutazione. L'esperienza ha un prezzo. La cosa

non si ripeterà.»

Non sempre si riesce a trovare un modo di vedere le cose che consenta di modificare o cancellare certe emozioni. Ma vale la pena di provarci.

Le emozioni espresse possono costituire uno sfondo costante del pensiero o della discussione. Si è sempre consapevoli della presenza di questo sfondo emotivo. Si è in grado di avvertire quando decisioni e progetti sono in contrasto con esso. Di tanto in tanto è utile immaginare uno sfondo emotivo diverso caso per caso, per vedere come cambierebbero le cose.

«Ci rendiamo tutti conto che stiamo trattando in un clima di sospetto. Ma proviamo a immaginare come cambierebbe il nostro modo di pensare se ognuna delle parti si fidasse dell'altra.»

«La sensazione generale è che la nostra decisione non avrà grandi effetti. La situazione ci sfugge di mano. Proviamo però a immaginare di avere ancora tutto sotto controllo.»

«Dobbiamo prendere atto dell'irritazione presente sullo sfondo. Non possiamo ignorarla.»

Come ho già detto, emozioni e sensazioni fanno parte della coloritura della mappa. Adottando la convenzione del cappello rosso possiamo individuare le «regioni» a forte colorazione. E questo ci consente di tenercene lontani quando cerchiamo una soluzione a una controversia.

«La proposta di stabilire restrizioni per il suo lavoro per ditte concorrenti è un argomento delicato. Lasciamolo stare per il momento.»

«Il sindacato non accetterà mai una soluzione che comporti un taglio dei salari. Lo hanno affermato con forza.»

Spesso alle emozioni si fa ricorso per acquisire vantaggiose posizioni

contrattuali. Non mi riferisco a irrigidimenti, minacce, ricatti o preghiere, bensì al valore emotivo attribuito a certe questioni. La variabilità di questo valore costituisce la base stessa della contrattazione. La cosa ha un certo valore per una delle due parti e un valore diverso per l'altra. Queste diverse attribuzioni di valore possono venire espresse in modo esplicito per mezzo del cappello rosso.

«La capacità di aggirare gli ostacoli posti dal sindacato è fondamentale per la nostra produttività.»

«Dobbiamo insistere sulla necessità di attenersi alle procedure disciplinari del caso. Non vogliamo dire che Jones sia innocente, ma le procedure vanno rispettate.»

È opinione generale che fine ultimo di ogni pensiero sia la soddisfazione del pensatore. Quindi, alla fin fine, scopo del pensiero è la soddisfazione delle emozioni espresse.

Le difficoltà che possono nascere sono di tre tipi. Ciò che si propone contribuirà effettivamente alla realizzazione dei desideri espressi?

«Non credo che il ribasso dei prezzi farà davvero aumentare le vendite.»

Il secondo tipo di difficoltà s'incontra quando la soddisfazione dei desideri di una parte va a discapito dell'altra.

«Possiamo aumentare gli straordinari oppure assumere altra gente. Nel primo caso favoriamo chi già lavora. Nel secondo chi è disoccupato.»

Terza difficoltà è il conflitto tra soddisfazione a breve e a lungo termine. Un principio basilare del cristianesimo lo enuncia con molta chiarezza: a che giova conquistare il mondo intero se poi si perde l'anima?

«Potremmo aumentare le tariffe pubblicitarie e ne avremmo un

guadagno immediato. Ma prima o poi la pubblicità finirebbe per rivolgersi ad altri mezzi di comunicazione.»

«Ridurre i prezzi per attirare i clienti di altre compagnie aeree ci darebbe un vantaggio momentaneo. Ma quando tutti si metteranno in pari coi nostri prezzi potremmo perderli di nuovo. E il problema della scarsa redditività rimarrebbe irrisolto.»

«Avrei proprio voglia di un piatto di patatine fritte, ma andrebbe a danno del mio problema di peso.»

«Investirò in questo spettacolo perché mi piace Nerida, che recita nel ruolo di protagonista, e vorrei vederla in molti altri spettacoli.»

«Mi piacerebbe essere considerato un promotore di eccitanti innovazioni tecnologiche, ma so che i miei azionisti preferiscono una crescita lenta e costante.»

Le emozioni fanno parte sia del modo in cui si pensa, sia di ciò a cui si pensa. È inutile sperare che si tolgano di mezzo lasciando il campo al pensiero puro.

Capitolo diciannovesimo

Pensare col cappello rosso

Il linguaggio delle emozioni

Le emozioni non devono essere necessariamente logiche e coerenti.

Le emozioni possono venire intonate con il linguaggio più adatto.

Bisogna resistere alla tentazione di giustificare le emozioni.

Quando si mette il cappello rosso la maggiore difficoltà è resistere alla tentazione di giustificare le emozioni che si esprimono. Una giustificazione può essere vera o falsa. In ogni caso il cappello rosso la rende superflua.

«Non occorre che mi spieghi perché non ti fidi di lui. Non ti fidi e basta.»

«Ti piace l'idea di avere un ufficio a New York. Inutile scendere nei dettagli. Lo faremo dopo, al momento di prendere una decisione a questo riguardo.»

Siamo portati a scusarci per le emozioni e le sensazioni perché non appartengono al pensiero logico. Le consideriamo una specie di aggiunta alla logica. Se non stimiamo qualcuno dovremmo avere dei buoni motivi. Se un progetto ci piace, la cosa dovrebbe avere una base logica. Il cappello rosso ci esime da questi obblighi.

Questo significa che siamo liberi di avere e di tenerci tutti i

pregiudizi che vogliamo? Non è un po' pericoloso? Al contrario. I pregiudizi apparentemente logici sono più pericolosi di quelli riconosciuti di carattere emotivo.

Non è che io sia contrario all'analisi delle emozioni e alla ricerca dei loro fondamenti. Solo che questo non ha niente a che vedere col cappello rosso.

Le emozioni sono mutevoli e spesso incoerenti. In un questionario si chiedeva agli americani se erano favorevoli a un intervento nelle vicende politiche dell'America Centrale. La maggioranza era favorevole. Ma al tempo stesso c'era una maggioranza contraria a tutte le modalità di intervento proposte. Si può essere favorevoli a un intervento astratto, ma contrari quando l'astratto viene a tradursi in termini concreti. Da un punto di vista logico questo non ha senso, ma da quello emotivo sì.

La convenzione del cappello rosso non è un altoparlante per le emozioni (anche se qualcuno potrebbe essere tentato di usarla come tale). È piuttosto uno specchio per riflettere le emozioni nella loro complessità.

È noto che in lingua Inuit (eschimese) ci sono venti parole diverse per indicare la neve. Ci sono culture che ne hanno altrettante per indicare le sfumature dell'amore. In inglese, e in molte altre lingue europee, una così vasta gamma di parole per indicare le emozioni non esiste.

Ci sono piacere-non piacere, odio-amore, soddisfatto-insoddisfatto, felice-infelice. Per esempio dovrebbe esserci una parola per l'indecisione con connotazione negativa e un'altra per l'indecisione con connotazione positiva. Il termine *diffidente* ha una connotazione troppo negativa.

Visto che il cappello rosso ci consente di esprimere liberamente e apertamente le nostre emozioni, ne consegue la possibilità di esprimerle nel modo più intonato alla situazione. Senza il cappello rosso ci si limita all'espressione più forte, accompagnata dal tono della voce e dalla mimica facciale.

«Ti sento esitante su questa operazione. Non vuoi entrarci, ma

nemmeno esserne escluso. Vuoi restare in sala d'aspetto, pronto a entrare quando ti fa più comodo.»

«Non è che Morgan non ti piace, ma ti senti a disagio con lui. E ti piacerebbe avere un buon motivo per trovarlo antipatico.»

«Stiamo usando il registro sbagliato per discutere della questione.»

«Sento che in questa iniziativa stiamo perdendo la carica. Non è proprio un calo di entusiasmo, ma qualcosa come un forellino in un canottino di gomma. Lì per lì non si nota nulla, ma se lo si guarda dopo un po' di tempo, si vede chiaramente che il canotto è più sgonfio di prima.»

Il cappello rosso permette al pensatore di essere più poetico nell'espressione delle sue sensazioni. Il cappello rosso dà alle sensazioni il diritto di rendersi palesi.

Capitolo ventesimo

Pensare col cappello rosso

Riassunto

- Il pensatore col cappello rosso è autorizzato a dire: «Questa è la mia sensazione rispetto al problema».
- Il cappello rosso legittima emozioni e sensazioni in quanto componenti importanti del pensiero.
- Il cappello rosso rende visibili le sensazioni, che possono così entrare a far parte sia della mappa mentale sia del criterio con cui scegliere il percorso.
- Col cappello rosso il pensatore può entrare e uscire dalla situazione emotiva agevolmente, cosa impossibile senza tale accorgimento.
- Il pensatore può conoscere le sensazioni di un altro chiedendogli di esprimerle con il cappello rosso.
- Quando il pensatore indossa il cappello rosso, non deve *mai* cercare di giustificare le sue sensazioni o di dar loro una base logica.
- Il cappello rosso fa riferimento a due ampie categorie: la categoria delle comuni emozioni che tutti conosciamo, dalle più forti come la paura e l'antipatia, alle più sottili come il sospetto; la categoria delle valutazioni complesse che portano a presentimenti, intuizioni, impressioni, predilezioni, apprezzamenti estetici, e altri sentimenti

meno definibili. Quando un'opinione è connessa in larga misura con elementi di questa seconda categoria, rientra nell'ambito del cappello rosso.

Capitolo ventunesimo

Il cappello nero

Le cose che non vanno

La logica negativa.

Perché qualcosa non funziona.

Non si accorda con le nostre conoscenze ed esperienze.

Il giudizio critico.

Il punto di vista pessimistico.

La prima cosa da dire è che molti pensatori – esercitati e non – si sentiranno perfettamente a loro agio col cappello nero. Ciò dipende dalla propensione di noi occidentali per la dialettica e la critica. Potrà sembrare strano, ma esiste un'opinione assai diffusa, secondo cui la funzione principale del pensiero è di indossare il cappello nero. Peccato che ciò escluda tutti gli aspetti produttivi, creativi e costruttivi del pensiero.

Tuttavia la funzione del cappello nero è molto importante nel pensiero.

Il pensiero col cappello nero è sempre logico. Negativo, ma non emotivo. Le emozioni negative competono al cappello rosso (come del resto quelle positive). Il pensiero col cappello nero è rivolto ai lati oscuri o «neri» delle cose, ma si tratta sempre di una nerezza *logica*. Col cappello rosso non siamo tenuti a motivare razionalmente una

sensazione negativa. Col cappello nero dobbiamo fornire ragioni logiche e pertinenti. Uno dei massimi pregi del sistema dei sei cappelli, infatti, è la netta distinzione che pone tra il negativo-emotivo e il negativo-logico.

«Non penso che la riduzione dei prezzi produrrà alcun effetto.»

«Questa è un'idea da cappello rosso. Mi dica quella da cappello nero. Mi indichi delle ragioni logiche.»

«L'esperienza passata – tradotta nelle cifre che posso esibire – dimostra che l'aumento delle vendite prodotto dalla riduzione dei prezzi non è sufficiente a compensare la diminuzione del margine di profitto. Anche altri hanno fatto tentativi in questo senso per raggiungere la concorrenza.»

Le ragioni esposte con il cappello nero devono stare in piedi da sole. Chiunque deve potersene servire. Devono essere convincenti anche a freddo, e non solo quando vengono espresse in forma persuasiva da un carattere forte. Il pensiero col cappello nero si basa su una logica di corrispondenze e contrapposizioni.

Il pensiero col cappello nero deve essere logico e veridico, ma può essere, anzi è, unilaterale. Mette in luce l'aspetto logico-negativo: le ragioni per cui una cosa è destinata a fallire. L'aspetto logico-positivo – le ragioni per cui una cosa è destinata a riuscire – viene espresso con il cappello giallo. La nostra propensione al negativo è così forte che dobbiamo attribuirle un cappello specifico. Occorre dare al pensatore la possibilità di essere solo e soltanto negativo.

È molto probabile che le sostanze chimiche attive nel nostro cervello quando siamo ottimisti siano leggermente diverse da quelle operanti quando si è pessimisti. Non avrebbe quindi senso «pratico» disporre di un cappello per i giudizi obiettivi che comprendesse i giudizi sia negativi sia positivi, in quanto la chimica cerebrale non potrebbe passare ogni momento da un polo all'altro. La chimica del negativo potrebbe essere quella della paura, la chimica del positivo quella del piacere.

È opinione generale che il termine *critica* indichi un'onesta valutazione degli aspetti positivi e negativi. Ma nell'uso comune il verbo *criticare* significa mettere l'accento sui difetti. La nozione di cappello nero significa proprio questo.

Anni di esperienza nel campo dell'insegnamento del pensiero mi hanno convinto della necessità di una netta distinzione tra logico-negativo e logico-positivo. Chi si dichiara equanime di solito non fa altro che attaccare con armi un po' meno taglienti le opinioni diverse dalla sua.

Sebbene il cappello nero sia il cappello «della critica», vorrei fosse chiaro che questo non implica assolutamente il prender partito in una discussione. Non c'entrano né i partiti né le discussioni. Il cappello nero mette a fuoco l'aspetto logico-negativo. Ma il pensatore può passare dal cappello nero al cappello giallo e viceversa ogni volta che lo desidera.

«Se metto il cappello nero devo far notare che in questo villino manca l'impianto elettrico. Se metto il cappello giallo, faccio notare che non ci saranno bollette da pagare.»

La funzione specifica del cappello nero esime il pensatore dall'obbligo di essere imparziale e di considerare entrambi i lati della questione. Quando indossa il cappello nero, la negatività può e deve regnare sovrana.

A prima vista potrebbe sembrare che il cappello nero aumenti il negativismo già tanto diffuso tra i pensatori. Come il cappello rosso legittima le emozioni, così sembrerebbe che il cappello nero legittimi il negativismo assoluto. Ma in pratica il suo effetto è esattamente l'opposto.

Chi è portato al negativismo introduce in ogni momento aspetti negativi nel suo pensiero. La negatività sarà sempre lì in agguato. E nel nostro consueto modo confuso di pensare – dove si cerca di fare tutto in una volta – il tono negativo risulterà dominante. Concentrandosi esclusivamente sulla negatività, il cappello nero di fatto la *limita*. Si può chiedere a un pensatore di levarsi il cappello nero, un invito chiaro e preciso a uscire dal binario della negatività.

«La tua analisi da cappello nero è stata eccellente. Perché ora non ti metti per un attimo un altro cappello?»

«Per tutta la riunione non hai fatto altro che pensare col cappello nero. È l'unico che sai indossare?»

«Per i prossimi cinque minuti passa dal cappello nero al giallo, e poi dimmi come la vedi.»

«Il parere negativo in genere lo dà Mary. Non ha molto da dire, senza cappello nero.»

«Tu pensi con un solo cappello. Quello nero.»

Un giocatore di golf bravissimo col «driver» non potrà comunque ignorare il «putter». Così un pensatore esperto nell'uso del cappello nero non vorrà sentirsi incapace di indossare altri cappelli. La convenzione del cappello nero evidenzia in modo chiaro che la negatività è solo uno dei tanti aspetti del pensiero.

A questo punto molti lettori avranno riconosciuto nella parte del cappello nero quella tradizionale di avvocato del diavolo.

«Mi piace l'idea di un dirigibile per il trasporto di passeggeri. Ma vorrei fare per un attimo l'avvocato del diavolo.»

«Ci siamo lasciati prendere dall'entusiasmo. Qualcuno però deve fare l'avvocato del diavolo e far notare che il prezzo sarà troppo alto.»

Il cappello nero somiglia davvero all'avvocato del diavolo e ne integra il ruolo nell'insieme dei ruoli rappresentati dai sei cappelli. La negatività diviene così solo uno dei possibili ruoli del pensatore. C'è però anche una notevole differenza.

Storicamente, l'avvocato del diavolo era un avvocato a cui l'Inquisizione affidava la difesa dell'imputato di eresia o stregoneria. Abbiamo di nuovo a che fare con la discussione. Mentre, come ho già precisato, il cappello nero non ha niente a che fare con la discussione. Ha a che fare soltanto con la logica negativa.

Il cappello nero serve a riempire la parte nera della mappa mentale. È un compito come un altro, che va svolto fino in fondo. Trattenersi per paura che il punto di vista negativo uccida l'idea significa vanificare il senso dei cappelli per pensare – che è di recitare al meglio ognuno dei sei ruoli.

Capitolo ventiduesimo

Pensare col cappello nero

Sostanza e metodo

Errori di pensiero.

Perché una cosa non consegue a un'altra.

Le regole dell'evidenza.

Possibili conclusioni.

Il pensiero col cappello nero, come quello col cappello rosso, può riguardare il tema di una discussione – di questo parlerò più avanti – oppure la discussione e il pensiero in sé: il modo in cui si pensa o si discute.

«Per quanto ne so, è solo un'ipotesi.»

«Non capisco che nesso ci sia con quello che hai detto prima.»

«I dati di cui sono in possesso sono diversi da quelli che lei mi ha mostrato.»

«Non è l'unica spiegazione possibile, ma solo una delle tante.»

«Non è detto che tra questi due punti ci sia un nesso logico.»

Sarebbe sciocco e sconveniente mettersi esplicitamente il cappello nero ogni volta che si intende muovere obiezioni di questo genere.

Che appartengano alla categoria del cappello nero è sottinteso, lo si espliciti formalmente o meno.

È preferibile annotarsi man mano le osservazioni da fare, per poi esprimerle formalmente tutte insieme, elencando con il cappello nero i vari errori riscontrati, anziché interrompere di continuo lo svolgimento normale della discussione.

«Indosserò per un attimo il cappello nero, per indicare quelli che a mio giudizio sono gli errori in cui siamo incorsi durante la discussione. La caduta nei consumi di liquori può essere attribuita a una maggiore attenzione per la salute, ma potrebbe anche essere una conseguenza del maggior consumo di vino, o della maggiore severità legislativa riguardo agli alcolici e alla guida in stato di ebbrezza. Inoltre l'aumento di vendite della vodka potrebbe essere legato alla pubblicità, e non al gusto.»

«A quanto vedo voi tutti avete espresso molte opinioni, congetture e sensazioni da cappello rosso.»

«No, non è così. L'esonero delle "royalties" vale solo se il lavoro di ricerca e di sviluppo è stato svolto in Irlanda.»

«Vorrei analizzare la sua tesi dal punto di vista del cappello nero. I dati che presenta sono vecchi di quattro anni. Il campione è molto limitato. E le cifre riguardano solo il sud del paese.»

Non intendo esporre in questa sede tutte le regole della deduzione e inferenza logica. Molte sono regole astratte e non sempre rilevanti nelle questioni pratiche (in quanto distinte dai sistemi chiusi).

Riassumerò le regole fondamentali come segue:

1. La premessa è valida e fondata?
2. La conseguenza è corretta?
3. La conseguenza è necessaria?
4. È possibile trarre altre conseguenze?

Per «conseguenza» intendo qualsiasi cosa che si ritenga derivata da

un'altra. Spesso una conseguenza è una conclusione.

«Una maggiore severità delle pene carcerarie e pecuniarie ridurrebbe la criminalità.»

Questa potrebbe sembrare un'affermazione piuttosto logica. Ma a un esame più attento notiamo che un fatto può essere la conseguenza dell'altro, ma non una conseguenza necessaria. Un inasprimento delle pene potrebbe non avere alcun effetto. Se il rischio di essere arrestati è notoriamente scarso, se i tribunali non applicano le pene più pesanti, l'effetto deterrente andrà perduto. Un incremento del fattore deterrente potrebbe avere comunque realmente «qualche effetto» sulla riduzione della criminalità. Si tratta allora di valutare la portata precisa di questo «qualche effetto». L'aumento delle spese per mantenere le persone in carcere potrebbe essere trascurabile. Ma andiamo un po' più in là: non potrebbe l'inasprimento delle pene provocare, anziché una diminuzione, un aumento della criminalità? Con pene molto severe, il criminale potrebbe essere spinto a uccidere la sua vittima per ridurre il rischio di cattura. Un periodo di detenzione più lungo per piccole infrazioni potrebbe trasformare il trasgressore in un vero e proprio criminale. Il denaro per coprire i più elevati costi carcerari potrebbe essere speso per ampliare gli organici della polizia, ottenendo un maggior effetto sulla criminalità.

La cosa forse più interessante da notare nell'esempio che ho fatto, è quanta *inventiva* occorra per produrre conseguenze e possibilità alternative.

Come ho scritto in *Il pensiero pratico*,¹ «la dimostrazione spesso non è altro che mancanza di immaginazione». Questo vale nella scienza, nel diritto e in molte altre situazioni che non siano i sistemi chiusi della matematica e dei giochi linguistici della filosofia.

Nelle situazioni pratiche il modo migliore per mettere in luce un errore logico consiste nel dare una spiegazione o possibilità alternativa.

«È vero che in molti paesi il numero di divorzi aumenta di pari passo col numero di lavatrici, ma ciò non significa che la causa dei

divorzi siano le lavatrici. Possiamo attribuire entrambe le tendenze al maggior benessere economico, al progresso sociale, all'aumento della presenza femminile nel mondo del lavoro, ecc.»

«È vero che una maggiorazione dei prezzi può provocare una caduta delle vendite. Ma se riuscissimo a dare al prodotto caratteristiche di alta qualità, potremmo far leva su un nuovo tipo di acquirente, e la diminuzione delle vendite sarebbe compensata da una maggiore redditività.»

Qui si torna alla «verosimiglianza» già esaminata a proposito del cappello bianco. Indicare alternative è possibile, ma non si deve pensare né sostenere che tutte le alternative abbiano pari verosimiglianza. Va *sempre* tenuto presente che il cappello nero non è fatto per sostenere una tesi in discussione.

Come regolarsi di fronte a un errore nella mappa del pensiero?

C'è chi sostiene che un inasprimento delle pene ridurrebbe la criminalità. Qualcun altro pensa che si tratti di un'ipotesi ammissibile ma non dimostrata. Ove possibile, il riferimento a statistiche o a esperienze concrete può essere di aiuto nella decisione (pensiero col cappello bianco). Se a una decisione non si riesce a giungere, i diversi punti di vista vanno indicati sulla mappa come possibilità. Se sono scarsamente dimostrabili, li si può etichettare come opinioni. Chi userà la mappa potrà poi scegliere se prenderli in considerazione o ignorarli.

«È ragionevole supporre che i viaggi di vacanza aumenteranno, perché aumenta il reddito delle famiglie, ci sono meno figli e diminuisce il costo dei trasporti aerei.»

«È possibile che, esauritosi l'effetto "novità", la gente si stanchi di viaggiare e preferisca passare le vacanze in una seconda casa, nel proprio paese.»

Entrambe le possibilità devono venire registrate. Entrambe possono coesistere. Anche se le due possibilità si escludono reciprocamente, devono essere presenti sulla mappa, finché non si sia operata una

scelta sulla base di dimostrazioni o di preferenze emotive. Anche un fatto contestato può rientrare nella mappa – a patto che sia riconosciuto come «contestato».

¹ Edward de Bono, *Practical Thinking*, Penguin, Harmandswort 1976 (trad. it. *Il pensiero pratico*, Garzanti, Milano 1975).

Capitolo ventitreesimo

Pensare col cappello nero

Passato e futuro

Le cose collimano con la mia esperienza passata?

Le cose stanno così?

Che rischi corro?

Abbiamo analizzato il pensiero col cappello nero rispetto al modo di pensare. Ora veniamo ai contenuti.

I fatti sono esatti? Sono rilevanti? È col cappello bianco che i fatti vengono presentati, ma è con quello nero che li si mette alla prova.

«Le cifre potrebbero sottostimare il tasso di disoccupazione, perché molte persone non si iscrivono nelle liste.»

«Il fatto che ci siano 600 passaggi aerei l'anno non ci informa sul numero dei viaggiatori, perché alcuni fanno più d'un viaggio. E queste cifre riguardano anche i brevi tragitti nazionali.»

«Le cifre che indicano una diminuzione della criminalità negli USA vanno messe a confronto con quelle relative alla popolazione suddivisa per fasce d'età. Può essere che la diminuzione sia dovuta semplicemente al fatto che i nati all'epoca del boom delle nascite hanno ormai superato la fascia critica per la criminalità, quella cioè tra i 18 e i 23 anni.»

Mettere a confronto cifre e dati è solo una delle funzioni più semplici e ovvie del cappello nero. In queste situazioni l'obiettivo del pensiero col cappello nero consiste nel dimostrare che i dati sono falsi (se lo sono) o che non sono pertinenti. Se si sta per prendere una decisione importante basandosi sui fatti, allora la possibilità – anche minima – che i fatti non siano pertinenti impone di cercare dati e cifre più precisi. Compito del pensatore col cappello nero non è il sollevare quanti più dubbi possibile, come fa un avvocato difensore in tribunale, ma indicare i punti deboli in maniera obiettiva.

Gran parte dell'esperienza non è traducibile in dati e cifre. Col cappello nero è possibile indicare i punti in cui proposte o affermazioni non collimano con l'esperienza.

«In base alla mia esperienza, dare una gratifica ai dipendenti farà sì che si aspettino di vederla integrata nel loro normale salario.»

«In base alla mia esperienza, i dipendenti reagiscono positivamente se a un loro impegno particolare si fa corrispondere un riconoscimento in forma di ricompensa tangibile.»

«Se le persone si aspettano ricompense, non fanno più nulla finché non viene loro offerta una ricompensa.»

Le prime due affermazioni possono effettivamente rientrare nell'esperienza dei partecipanti alla discussione sull'incentivazione. La terza no.

È indispensabile dire che l'esperienza è una cosa del tutto personale, ed è possibilissimo che persone diverse abbiano esperienze diverse. In culture diverse le ricompense potrebbero benissimo avere effetti diversi.

Va inoltre detto che circostanze diverse conducono a effetti diversi. È possibile, per esempio, che gratifiche troppo frequenti portino alla pigrizia. Le diverse esperienze, per questo insieme di ragioni, possono risultare incompatibili o addirittura contraddittorie.

«Nei periodi di inflazione la gente tende a risparmiare.»

«Non è vero. Si risparmia di meno.»

In molti paesi si tende maggiormente al risparmio. Negli Stati Uniti no. Forse perché esiste una più diffusa e raffinata competenza finanziaria, oppure perché gli interessi sui depositi sono deducibili dalle tasse e nei periodi di inflazione i tassi d'interesse possono diventare perfino negativi.

Ci sono occasioni in cui chi pensa col cappello nero può avanzare delle critiche in termini assoluti. Ciò vale in relazione a fatti scientifici, risultati di ricerche, dati certi, ecc.

«Non è vero. La maggior parte dei supermarket ha un giro d'affari che non supera il due o tre per cento.»

In altre occasioni il pensatore col cappello nero può fare riferimento alla propria esperienza personale.

«Ho scoperto che a lavorare in una piccola organizzazione ci si sente più motivati. Non sono d'accordo quando dici che le grandi organizzazioni decentrate sono uguali a quelle piccole.»

«Devo mettere il cappello nero per dire a tutti voi che le vostre proposte non corrispondono alla mia esperienza ventennale nel campo dei cosmetici. Non è possibile vendere il prodotto di lusso e quello più commerciale sotto lo stesso marchio.»

Compito del pensiero col cappello nero è anche mettere in luce i rischi, i pericoli, i difetti e i problemi che potrebbero sorgere in futuro.

«Se avessimo rinunciato per primi alle armi nucleari, i russi avrebbero potuto invadere l'Europa con armi tradizionali.»

«Devo avvertirla che in questo processo di divorzio suo marito potrebbe affermare che lei non è idonea a prendersi cura dei figli.»

«Se la sterlina continua a calare rispetto al dollaro, i tassi d'interesse potrebbero crescere e provocare un crollo nel mercato

azionario.»

Il solo modo di prevedere il futuro è di metterlo in rapporto col passato, magari con una semplice estrapolazione.

«C'è una netta tendenza al consumo di snack e cibi “da passeggio”. Si consumano meno pasti tradizionali e più spuntini.»

«Molte aziende sono fallite nel tentativo di vendere gelati ai francesi. Non vedo perché dovremmo riuscirci noi.»

Il futuro può venire interpretato anche come momento di convergenza di tendenze e processi diversi.

«Settimana lavorativa più corta significa più tempo libero. Ma con un alto tasso di disoccupazione, molti con tempo libero non potranno spendere il loro denaro per il tempo libero. Dobbiamo pensare a forme di divertimento a buon mercato.»

«Il cappello nero mi dice che i computer Apple saranno estromessi dal mercato a meno che non diventino compatibili con gli IBM. I compratori vogliono potersi servire di tutto il software elaborato per l'IBM.»

Sul passato possiamo essere sempre sicuri – anche se non si è mai certi che una lezione del passato valga anche nella situazione attuale. Sul futuro possiamo fare solo congetture. Il cappello giallo può essere definito congetturale-positivo, in quanto è ottimistico e prende in considerazione tutto quel che di buono può scaturire da una proposta o da una decisione. Una delle funzioni del cappello nero è di fare da piatto congetturale-negativo della bilancia: «Le cose potrebbero andar male».

«Di fronte a questa proposta di entrare nel campo dei personal computer, devo mettermi il cappello nero per dare il mio parere. Siamo sicuri di poterli fabbricare? Potremo venderli a un giusto prezzo? Quali vantaggi avrebbero su quelli della concorrenza?»

Perché la gente dovrebbe comprarli?»

Si giunge così a quelle che potremmo definire «domande negative». Il pensatore col cappello nero in realtà vuole dire: «La mia opinione è negativa. Tocca a voi convincermi del contrario».

«Perché questo consulente dovrebbe essere migliore dell'altro?»

«Che succederà se i giapponesi entrano nel mercato dell'aviazione civile?»

«E se una delle grandi case farmaceutiche iniziasse a produrre lenti intraoculari?»

La maggior parte delle domande negative potrebbe essere tradotta altrettanto bene nella formula: «C'è il rischio che...».

«C'è il rischio che la concorrenza abbassi i suoi prezzi al livello dei nostri.»

«C'è il rischio di un taglio improvviso dei finanziamenti statali.»

«C'è il rischio di una sovrapproduzione di latte.»

«C'è il rischio che un aumento dei salari accresca i costi di produzione e ci metta fuori gioco.»

«C'è il rischio che i sei cappelli per pensare diventino un gioco fine a se stesso, e che non si pensi più all'argomento in esame.»

Il ruolo di Cassandra, profetessa di sventure, è tradizionale quanto quello dell'avvocato del diavolo. E rispecchia fedelmente la funzione congetturale-negativa del pensiero col cappello nero.

Quale atteggiamento assumere di fronte al negativismo espresso dal pensiero col cappello nero? Bisogna innanzitutto ricordare che quel che si sta facendo non è tanto una discussione quanto invece la costruzione di una mappa.

La prima cosa da fare è riconoscere il lato negativo e prenderlo in considerazione.

«Sì, corriamo davvero un brutto rischio e se la cosa dovesse succedere ci troveremmo nei guai. Dobbiamo tenerlo a mente.»

Una seconda strada consiste nell'ammettere il possibile fatto negativo, sottolineando però che non ha molte probabilità di verificarsi.

«Questa possibilità esiste, ma credo sia davvero remota. Sono quattro anni che controlliamo questo prodotto e non abbiamo mai individuato alcun difetto.»

Una terza via consiste nell'ammettere il rischio e proporre un rimedio.

«Se la concorrenza si adeguerà ai nostri prezzi, lanceremo il prodotto che abbiamo ideato proprio per una vendita a prezzo ridotto. Se loro cercheranno ancora di adeguarsi, non avranno più margini di profitto.»

La quarta via consiste nel negare l'esistenza di un reale pericolo; cioè rispondere a idee da cappello nero con idee da cappello nero.

«Non vedo come potrebbe succedere: per entrare nel mercato un nuovo arrivato dovrebbe pagare un prezzo troppo alto. I concorrenti più pericolosi sono già sulla piazza e li conosciamo.»

Quinta via: contrapporre una valida ipotesi alternativa a quella avanzata col cappello nero.

«Poiché il costo della benzina si ridurrà rispetto agli altri costi, la possibilità che la gente torni a comprare automobili grosse effettivamente esiste, ma una volta abituati ai vantaggi delle automobili piccole, penso che ci sarà sempre un mercato, per questo tutti continueranno a comprarle.»

Capitolo ventiquattresimo

Pensare col cappello nero

Il piacere del pessimismo

Essere pessimisti è più facile.

Essere pessimisti è più divertente.

Sì... ma.

La costruzione di una ferrovia è una complicata faccenda tecnica. Invece basta una putrella messa di traverso sulle rotaie per far deragliare un treno. Piazzare lì la putrella non richiede una particolare abilità. È sempre più facile distruggere che costruire. Lo stesso vale per il pessimismo. Ecco perché nel prendere in esame il cappello nero occorre considerare l'attrazione esercitata dal negativismo e la tendenza che abbiamo a indulgerci.

Il pensiero pessimistico attrae perché porta a risultati immediati ed esaurienti. Dimostrare che qualcuno ha torto procura una soddisfazione immediata. Invece l'idea costruttiva non produce risultati finché qualcuno non la accetta o non se ne dimostra la validità (ma per questo ci vuole tempo).

Attaccare un'idea ci dà subito un senso di superiorità. Accettare un'idea ci fa sentire in qualche modo inferiori a chi l'ha prodotta.

Criticare è molto facile: basta scegliere un criterio di giudizio e dimostrare che la proposta non soddisfa quel criterio.

«Qui ci vuole un'idea semplice, pratica. La sua proposta è troppo

elaborata e complessa. Non potrà mai funzionare.»

Ma se la proposta è semplice e diretta, allora il critico adotterà un criterio diverso.

«È un modo troppo semplicistico di affrontare il problema. È una proposta da asilo infantile. Mio figlio, che ha sei anni, avrebbe saputo trovare di meglio. Dobbiamo tenere conto di tutti i fattori.»

Da notare che il rifiuto netto in entrambi i casi è più facile della formulazione di una nuova proposta. Da notare anche che la critica non è diretta alla sostanza della proposta ma al suo carattere «troppo complesso» o «troppo semplice». È incredibile quante critiche rientrino sostanzialmente in questa categoria. Un modo di pensare più da cappello rosso che da cappello nero.

«Non mi piace la tua proposta. Tutto qui.»

Sono molti i pensieri da cappello rosso che si mascherano col cappello nero.

«Se questo è tutto quello che ha da dire, dobbiamo considerarlo pensiero non da cappello nero, ma da cappello rosso. Si serva di quello per esprimere i suoi sentimenti.»

Fare un vestito di misura sbagliata è più facile che farne uno della misura giusta. Ed ecco saltar fuori l'espressione «sì... ma». Il pensatore al negativo ignora tutto ciò che nel suo insieme rende la proposta perfettamente valida e accettabile, per puntare l'attenzione su un particolare di minor conto che non funziona.

«Il libro è buono, ma mi domando perché scegliere questo titolo assurdo. Non ha niente a che fare col libro e non è attinente all'argomento. È un titolo da romanzetto rosa.»

«Per rendersi subito conto dell'assurdità dell'intero bilancio preventivo, basta pensare al computo dell'IVA sul cibo da portar

via. Se il cibo è freddo non c'è IVA da pagare perché si tratta solo di cibo. Ma se è caldo l'IVA c'è perché diventa un "pasto", invece che semplice cibo.»

Di solito si pensa che chi muove una critica mettendo in luce qualche piccolo particolare difettoso, rende un buon servizio, in quanto è come se dicesse: «Tutto il resto va bene; eliminiamo quel piccolo difetto, e il risultato sarà perfetto». Questo è senz'altro vero quando l'autore sta ancora plasmando il prodotto, ma quando il prodotto è finito allora fare delle critiche è come dire: «Devo trovare a ogni costo qualcosa da criticare».

L'esempio della tassa sul fast food mostra un altro meccanismo tipico. Il pensatore pessimista punta i suoi strali su un singolo elemento dell'insieme. Ma la dimostrazione dell'assurdità di quell'elemento viene a implicare l'assurdità dell'insieme. Un ragionamento del tipo: «Chi fa una cosa stupida è stupido. Perciò ogni cosa che fa è stupida».

Queste sono le debolezze più ovvie e puerili cui il pensatore pessimista indulge. Ce ne sono molte altre tra cui l'uso di certi aggettivi («debole», «cosiddetto», «puerile», ecc.) o di espressioni sarcastiche («ben intenzionato», ecc.). È il tradizionale rifugio di chi non capisce ciò che gli giunge nuovo come nella favola «I vestiti nuovi dell'Imperatore».

I pericoli del pensiero negativo e i metodi argomentativi sono analizzati in modo molto più particolareggiato nel mio libro: *Conflitti: un nuovo modo per risolverli*.¹

Il pensiero col cappello nero riguarda il pensiero negativo serio e non le concessioni puerili al pessimismo che ho delineato in questo capitolo.

L'uso serio dell'espressione «sì... ma» consiste nel servirsene per mettere in luce una possibilità di fallimento che probabilmente non si verificherà ma di cui è comunque bene tener conto.

«So che lei ha controllato queste lame da turbina per quanto riguarda la loro efficienza nel motore di un jet. Ma siamo sicuri che resisterebbero all'impatto laterale con un uccello?»

«Non è molto probabile, ma c'è la possibilità che sia un doppiogiochista. Teniamolo a mente.»

«Credo sia possibile che i libri siano ormai tanto costosi da essere ottimi articoli da regalo.»

Ho già trattato a proposito del cappello bianco questo tema della «verosimiglianza». Commenti negativi del tipo «sì... ma» sono legittimi se la cosa viene inquadrata correttamente (in riferimento al suo grado di verosimiglianza). I commenti devono concernere particolari suscettibili di miglioramento o comunque da tenere presenti.

¹ Edward de Bono, *Conflicts: a Better Way to Resolve Them*, Penguin, Middlesex 1987 (trad. it. *Conflitti: un nuovo modo per risolverli*, Sperling & Kupfer, Milano 1993).

Capitolo venticinquesimo

Pensare col cappello nero

Precedenza al positivo o al negativo?

Il cappello giallo deve precedere il cappello nero?

Paure e sicurezze.

Curiosità ed esplorazione.

Un bambino coglie – e rifiuta – anche la più piccola variazione in una favola che conosce bene. La ripetizione dà sicurezza.

L'ipotesi che in condizioni di paura un animale sia portato a limitare il proprio comportamento riconducendolo a schemi noti di combattimento o fuga, è un'ipotesi ragionevole. Un soldato sotto tiro deve rispettare la disciplina.

L'atteggiamento negativo è un modo di trovare rifugio e sicurezza in ciò che ci è noto?

Quale cappello va messo per primo? Quello nero, per un esame negativo o quello giallo, per un'indagine positiva?

È possibile sostenere che la precedenza andrebbe sempre data al cappello nero in modo da eliminare subito, senza perdite di tempo, le idee che non funzionano. Questo vaglio negativo è lo schema di pensiero più diffuso, e per molti scopi pratici risulta rapido ed efficace. Se la sicurezza ci interessa più del risultato, l'esame negativo è effettivamente un risparmio di tempo.

In un'idea innovativa è comunque molto più facile trovare difetti

che qualità. Se la sottoponiamo fin dall'inizio al cappello nero è probabile che non si andrà molto lontano. Una volta orientata la mente al negativo, diventa difficile cogliere gli aspetti positivi delle cose. Forse perché la chimica cerebrale si è stabilizzata su «paura» e «sicurezza».

Quindi per prendere in esame idee innovative, è assai preferibile usare per *primo* il cappello giallo, per poi passare al cappello nero.

«Quando sarà il momento vedremo la cosa col cappello nero. Per ora vorrei che tenessimo tutti il cappello giallo.»

«Questa è un'idea da cappello nero. Tienila per dopo.»

«Interventi da cappello nero, per validi che siano, ora non ne voglio sentire. Annotateli, li sentiremo dopo.»

Una volta che l'idea e i suoi possibili vantaggi saranno stati espressi, il cappello nero avrà qualcosa su cui lavorare. Voglio mettere bene in chiaro che indossare il cappello giallo per esaminare la proposta è compito di *tutti*, non solo di chi avanza l'ipotesi, mentre gli altri tacciono, impazienti di mettersi il cappello nero.

«Lei non ha ancora parlato. Mi dica le sue opinioni da cappello giallo.»

Potrebbe sembrare ovvio che se un'idea è sopravvissuta all'«esame» negativo del cappello nero, allora è senz'altro una buona idea, e il cappello giallo risulta perciò superfluo. Ciò deriva dall'erronea supposizione che le qualità di un'idea siano disposte in bell'ordine su una specie di vassoio, pronte per essere esaminate. In realtà l'esplorazione di un'idea richiede uno sforzo considerevole di fantasia e sensibilità. Per questo il pensiero col cappello giallo, non solo è necessario, ma deve anche avere la precedenza.

Una volta spiegata l'idea, il pensiero col cappello nero può essere applicato in due modi. Il primo consiste nell'esaminare la realizzabilità dell'idea.

«È legale?»

«Funzionerà?»

«Offre dei vantaggi?»

«Ne vale la pena?»

Nel termine *realizzabilità* includo la nozione di vantaggio: se non offre vantaggi, l'idea potrà essere realizzabile in astratto, ma non in pratica. Una volta stabilito che l'idea è realizzabile, il pensiero col cappello nero può vedere se è possibile *migliorarla* mettendone in luce i difetti.

«Facendo così avremmo un accumulo di lavoro ad ogni fine mese.»

«Potrebbero verificarsi degli abusi, a meno di non dare un codice personale agli utenti del servizio acquisti telefonico.»

Proporre miglieorie è un ottimo impiego del cappello nero. Il lavoro di miglioramento non si limita certo all'eliminazione di rischi e difetti – individuare e realizzare vantaggi è ancora più importante. Ma l'individuazione e la correzione di rischi e difetti rimane una componente essenziale del processo.

Talvolta è possibile non solo rimuovere un ostacolo, ma trasformarlo in un'occasione di vantaggio. Ciò richiede un misto di pensiero col cappello verde (creatività) e di pensiero col cappello giallo.

Il pensiero col cappello nero non è fatto per risolvere i problemi, è fatto solo per metterli in luce.

Capitolo ventiseiesimo

Pensare col cappello nero

Riassunto

- Oggetto specifico del pensiero col cappello nero è la valutazione negativa. Chi indossa il cappello nero individua ciò che è falso, scorretto o sbagliato. Mette in luce ciò che è in disaccordo con l'esperienza e il sapere comuni. Spiega perché una cosa non potrà funzionare. Addita i rischi e i pericoli. Indica le lacune di un progetto.
- Il pensiero col cappello nero *non* è e non deve mai essere concepito come elemento di una controversia. È solo un tentativo di inserire con obiettività gli elementi negativi nella mappa.
- Il pensiero col cappello nero può mettere in evidenza errori di procedura e di metodo nello svolgimento del pensiero.
- Il pensiero col cappello nero può stabilire paragoni con l'esperienza passata per vedere quale accordo vi sia tra questa e l'idea in esame.
- Il pensiero col cappello nero può proiettare l'idea nel futuro per valutarne possibilità di errore o fallimento.
- Il pensiero col cappello nero pone domande negative.
- Il pensiero col cappello nero non dev'essere un sotterfugio per indulgere al pessimismo, o a sensazioni negative per le quali

andrebbe usato il cappello rosso.

- Le valutazioni positive sono di competenza del cappello giallo. Di fronte a idee innovative il cappello giallo va indossato prima del nero.

Capitolo ventisettesimo

Il cappello giallo

L'atteggiamento congetturale-positivo

Il pensiero positivo.

Giallo sta per solarità e ottimismo.

Positività.

Concentrarsi sui vantaggi.

Il pensiero fattivo e costruttivo.

Essere ottimisti è una scelta. Possiamo decidere di guardare al lato buono delle cose, di concentrarci sugli aspetti positivi di una situazione, di ricercarne i vantaggi.

L'atteggiamento rappresentato dal cappello giallo è esattamente l'opposto di quello del cappello nero. Il cappello nero concerne le valutazioni negative, quello giallo le valutazioni positive. Purtroppo ci sono molte più ragioni naturali per essere negativi che per essere positivi. Il pessimismo ci protegge da errori, rischi e pericoli. L'ottimismo è un misto di curiosità, piacere, golosità e desiderio di «far sì che le cose accadano». Il progresso dell'umanità, in un certo senso, è alimentato da questo desiderio. Nel mio libro sul successo, *L'arte del successo: tattiche e strategie per arrivare al successo nel mondo di oggi*,¹ ho individuato in questo immenso desiderio di fattività, di far sì che le cose si realizzino, l'atteggiamento caratteristico degli uomini

di successo.

Ho definito il cappello giallo come «congetturale-positivo» perché ideazione e attuazione richiedono una previsione del futuro. È nel futuro che è situata la realizzazione dell'idea o dell'atto. La congettura serve a immaginarne l'esito, dato che del futuro è impossibile essere certi come lo siamo del passato. Si dà avvio a un progetto solo se si pensa che ne valga la pena. L'aspetto positivo della congettura consiste proprio nell'affermazione di questa «validità» o valore.

Si può guardare ai lati positivi o dare un'interpretazione positiva anche di fatti che si sono già verificati.

«L'aspetto positivo è che ora sappiamo quale sarà la sua prossima mossa. È finita l'incertezza.»

«Mettiamoci il cappello giallo e consideriamo i lati positivi. La Kodak ha deciso di entrare nel mercato delle macchine fotografiche a sviluppo istantaneo. Dovrà pubblicizzare i suoi prodotti. Il compratore avrà così una maggiore conoscenza dei vantaggi offerti da questo tipo di macchine. E questo andrà a nostro vantaggio, soprattutto se rendiamo evidente la superiorità del nostro prodotto.»

«È stata una fortuna che l'abbiano bocciata a quell'esame. La carriera di insegnante non l'avrebbe mai resa felice.»

Per alcune persone l'ottimismo è un atteggiamento spontaneo e costante. L'ottimismo più diffuso è quello che accompagna l'esposizione di una nostra idea, o di un'idea che va incontro ai nostri interessi personali. L'interesse personale è un grande incentivo del pensiero positivo. Ma il cappello giallo non si muove su questo terreno. Il cappello giallo è uno strumento di cui il pensatore decide liberamente di servirsi. La valutazione positiva non nasce dalla percezione di un vantaggio, ma la precede. Il primo gesto è mettersi il cappello giallo, per poi ottemperare a ciò che il cappello giallo *richiede*: essere positivi e ottimisti.

Per riprendere l'analogia con i processi di stampa fatta precedentemente, il cappello giallo dà il colore giallo, come quello rosso dà il colore rosso.

«Prima di tutto si metta il cappello giallo e poi mi dica che ne pensa del nuovo approccio.»

«Mi ha spiegato i motivi per cui l'idea non le piace e le sembra destinata a fallire. Ora si metta il cappello giallo e se lo tenga. Che cosa può dirmi adesso?»

«Dal punto di vista del cappello giallo, quali ritiene siano i vantaggi che trarremmo dal fare questo. accessorio in plastica anziché in metallo? I costi sono all'incirca equivalenti.»

«Mi è venuta l'idea di vendere le patatine in confezioni doppie. Nessuno sembra d'accordo. Mi vuol dare un parere da cappello giallo?»

«Per ora non voglio un'opinione equilibrata od oggettiva. Voglio una valutazione da cappello giallo.»

«Il cappello nero mi dice che questo nuovo accendino economico potrebbe influire negativamente sulle nostre vendite. Ma il cappello giallo mi dice che l'accendino economico potrebbe spazzar via il mercato intermedio e costringere alcuni compratori a passare al prodotto costoso, il che andrebbe a nostro vantaggio.»

«In questo momento è difficile mettersi il cappello giallo. Però lo sciopero dei giornalisti potrebbe far sentire alla gente quanto il giornale le manchi e far capire quanto, sotto certi aspetti, esso sia migliore della televisione.»

Il pensiero col cappello giallo, anche se è positivo, richiede un impegno e una disciplina pari a quanta ne occorre col cappello bianco o col cappello nero. Non si tratta solo di riconoscere aspetti positivi evidenti, ma di cercare deliberatamente i lati positivi. E a volte questa ricerca è infruttuosa.

«Ho messo il cappello giallo ma non trovo niente di positivo da dire.»

«Metterò il cappello giallo, ma non mi aspetto di trovare niente di positivo.»

Si potrà dire che se un aspetto positivo non è subito evidente, è difficile che sia poi tanto positivo. Oppure che non ha senso scervellarsi per trovare remoti aspetti positivi, che risulteranno di scarso valore pratico. Ma non dobbiamo fidarci troppo della percezione immediata delle cose. Possono esservi cose di grandissimo valore positivo che non risultano affatto evidenti a prima vista. Il lavoro dell'imprenditore consiste proprio in questo: vedere il buono dove altri non l'hanno ancora trovato. Non è affatto vero che pregi e vantaggi siano sempre evidenti.

¹ Edward de Bono, *Tactics: the Art and Science of Success*, Collins, Londra 1985 (trad. it. *L'arte del successo: tattiche e strategie per arrivare al successo nel mondo di oggi*, Edizioni mediterranee, Roma 1993).

Capitolo ventottesimo

Pensare col cappello giallo

Gradi di ottimismo

Qual è il confine tra ottimismo e stupidità?

Dalla speranza alla logica.

Che cosa significa essere realistici?

C'è gente che continua a dir bene di un imbroglione anche dopo che ne è stata vittima. Pensa che la persona fosse in buona fede, che si sia lasciata trascinare da altri o dalle circostanze. Oppure ne ricorda la forza di persuasione e il piacere con cui si è fatta convincere.

I tipi «alla Pollyanna» sono ottimisti fino al limite della stupidità. Ci sono persone che si *aspettano* sul serio di poter vincere il primo premio alla lotteria, e vivono di simili speranze. Ci sono industriali che guardano con interesse al grande mercato delle aspirine, pensando se varrebbe la pena tentare di conquistarne una parte.

Quand'è che l'ottimismo diventa stupidità e speranza insensata? Il pensiero col cappello giallo non deve avere limiti? Non deve tener conto della verosimiglianza? O questo rientra nel campo del cappello nero?

I due estremi nella scala dell'ottimismo sono il superottimismo da un lato, e l'atteggiamento logico-pratico dall'altro. I diversi livelli vanno valutati con cura. La storia è piena di sogni e di idee prive di senso pratico, che hanno però ispirato sforzi da cui è scaturita la

realizzazione di quei sogni. Si fanno pochi progressi se si limita il pensiero da cappello giallo a cose ben conosciute e di evidente sensatezza.

Il punto chiave sta nel valutare i fatti che conseguono all'ottimismo. Se questi sono solo delle speranze (come la speranza di vincere alla lotteria, o che un miracolo ci salvi dalla bancarotta), allora forse l'ottimismo è fuori posto. Se invece l'ottimismo sembra poterci condurre a qualche fatto concreto nella direzione voluta, è più difficile che sia malriposto. L'ottimismo esagerato di solito porta all'insuccesso, ma non sempre. Riesce chi è convinto di riuscire.

«C'è una remota possibilità che qualcuno sia sopravvissuto all'atterraggio d'emergenza sul ghiacciaio: dobbiamo andare a vedere.»

«È possibile che questo nuovo partito divida i voti dell'opposizione.»

«È possibile che con grossi investimenti pubblicitari questo film diventi un successo.»

«C'è una possibilità che sia scelta come auto dell'anno. Dobbiamo prepararci a inserire il titolo nella pubblicità. La scelta potrebbe anche cadere su un'altra auto ma noi dobbiamo tenerci pronti.»

Come per gli altri cappelli, l'obiettivo del cappello giallo è dare un colore alla mappa del pensiero. I suggerimenti ottimistici vanno tenuti presenti e segnati sulla mappa. Non occorre articularli nei minimi dettagli, ma è opportuno classificarli rispetto al loro grado approssimativo di verosimiglianza.

Ecco una semplice scala di verosimiglianza:

dimostrato

molto probabile, basato sull'esperienza e sul sapere diffuso con buone probabilità – se le cose vanno nel verso giusto con il 50% delle probabilità

solo possibile
con possibilità remote e molto incerte.

Questa scala per certi versi somiglia a quella delineata per il cappello bianco.

Possiamo decidere di non avventurarci mai in un'impresa dall'esito molto incerto, ma per quanto incerto un possibile esito positivo va segnato sulla mappa. Se è sulla mappa abbiamo la possibilità di rifiutarlo o di tentare di perfezionarlo. Se non è sulla mappa, non abbiamo scelta.

«Lo so che è pieno di impegni e che si fa pagare molto, ma mettiti in contatto con lui e invitalo ad aprire la conferenza. Potrebbe anche accettare. Male che vada, dirà di no.»

«Tutte le ragazze vorrebbero fare le attrici e solo poche ci riescono, quindi non ci sono grandi possibilità di successo. Comunque alcune ce la fanno, perciò, se vuoi, provaci.»

«È molto improbabile scoprire una grande opera d'arte nella bottega di un antiquario di provincia. Ma un tempo moltissimi tesori d'arte si trovavano nascosti in luoghi insospettabili.»

Capitolo ventinovesimo

Pensare col cappello giallo

Motivazioni e basi logiche

Su che cosa si basa il giudizio positivo?

Perché si pensa che le cose andranno così?

Motivazioni profonde dell'ottimismo.

Un giudizio positivo può fondarsi sull'esperienza, su informazioni disponibili, su deduzioni logiche, su indizi, tendenze, congetture e speranze. Chi indossa il cappello giallo è tenuto a dichiarare esplicitamente le ragioni del suo ottimismo?

Un'«impressione favorevole» priva di ragioni motivanti potrebbe benissimo rientrare nel campo del cappello rosso, come sensazione, presentimento o intuizione. Il pensiero col cappello giallo deve andare ben oltre.

Il pensiero col cappello giallo riguarda i giudizi positivi. Il pensatore deve fare del suo meglio per trovare quante più ragioni possibili a sostegno della sua dichiarazione di ottimismo. Questo sforzo va compiuto coscienziosamente fino in fondo. *Ma il pensiero col cappello giallo non si limita alle idee che possono venire pienamente giustificate.* In altre parole, occorre ogni sforzo per giustificare l'ottimismo, ma se lo sforzo non ha successo, l'idea va comunque espressa, sia pure come semplice congettura.

Il campo d'azione più importante del cappello giallo consiste

nell'esplorazione e nella congettura positiva. Per prima cosa vanno individuati i possibili vantaggi. Poi si cercano le ragioni a sostegno. La ricerca delle ragioni è volta a rafforzare la proposta. Se questo sostegno logico non viene fornito nell'ambito del cappello giallo, non ci sarà modo di fornirlo altrove.

«Il cappello giallo mi fa ritenere che l'omelette sarebbe un ottimo articolo da fast food. Tra le ragioni a sostegno di quest'idea, posso ricordare l'attenzione alla dieta e la preferenza per i cibi leggeri. Potrei aggiungere che essendo meno diffusa l'abitudine di mangiare uova a colazione, c'è spazio per le uova in altre occasioni.»

«E se lanciassimo una gamma di guanti multiuso? Non semplici guanti per tenere calde le mani, ma per riparare l'automobile, per mangiarci, per le pulizie di casa. Oggi alla gente piace trattarsi bene. È più attenta alle apparenze e quindi alla cura della pelle.»

Capitolo trentesimo

Pensare col cappello giallo

Pensiero costruttivo

Far sì che le cose si realizzino.

Proposte e suggerimenti.

Immaginate otto brillanti pensatori critici seduti attorno a un tavolo a esaminare le possibilità di miglioramento della rete idrica cittadina. Nessuna di quelle menti elevate potrà mettersi in azione finché qualcuno non avanza una proposta. Solo allora potrà esprimersi tutta la vivacità del temperamento critico. Ma da dove verrà la proposta? Chi è addestrato a formulare proposte?

La critica è una funzione del pensiero importantissima, ma del tutto insufficiente. L'idea che tutto quel che occorre sia dare alle menti una formazione critica incontra la mia più decisa opposizione. È un atteggiamento tipico del pensiero occidentale ed è completamente sbagliato.

Il pensiero col cappello nero copre l'aspetto critico del pensiero. Parlando del cappello nero, ho messo in chiaro che il pensatore deve svolgere il suo ruolo fino in fondo: le sue critiche devono essere le più feroci possibili. La critica è una funzione importante del pensiero e va svolta come si deve.

Al pensiero col cappello giallo è affidato l'aspetto costruttivo e propositivo. È da lì che devono scaturire idee, suggerimenti e proposte. Anche il cappello verde (creatività) svolge un ruolo

importante nella produzione di nuove idee, come vedremo in seguito.

L'atteggiamento costruttivo fa parte del pensiero col cappello giallo perché è sostanzialmente ottimistico. Le proposte si fanno per *migliorare* qualcosa: risolvere un problema, fare un passo avanti, sfruttare un'occasione. Lo scopo di una proposta consiste sempre nel determinare un cambiamento in positivo.

Tra i vari aspetti del pensiero col cappello giallo, c'è l'aspetto, per così dire, reattivo: la valutazione positiva, in opposizione alla valutazione negativa propria del cappello nero. Il pensatore col cappello giallo coglie i lati positivi di un'idea, così come il pensatore col cappello nero ne coglie i lati negativi. In questo capitolo ci occupiamo di una diversa funzione del pensiero col cappello giallo: la funzione costruttiva.

«Per aumentare le risorse idriche potremmo costruire una diga sul fiume Elkin.»

«Le montagne a cinquanta chilometri da qui abbondano di acqua. Non si potrebbe convogliarla in una conduttura?»

«I normali gabinetti a sciacquone consumano circa 20 litri d'acqua a ogni scarico. Esistono dei nuovi modelli che ne consumano solo tre. Significa un risparmio di 90 litri al giorno per persona pari a 27 milioni di litri al giorno.»

«E se riciclassimo l'acqua? Ho sentito parlare di certi nuovi sistemi a membrana che rendono il processo molto economico. Inoltre non ci sarebbe più il problema dell'eliminazione degli scarichi. Devo raccogliere informazioni?»

Queste sono tutte proposte concrete. Una volta messa in campo una proposta si può svilupparla ulteriormente e sottoporla infine alla valutazione del cappello nero e del cappello giallo.

«Si metta il cappello giallo e faccia altre proposte concrete. Più ne abbiamo, meglio è.»

«John, tu che cosa suggerisci? Come possiamo affrontare il problema? Mettiti il cappello giallo.»

Qualcuno a questo punto potrebbe osservare che le proposte devono venire dagli «esperti», che non è compito dei «dilettanti» avanzare simili suggerimenti. Compito dei dilettanti sarà, semmai, valutare le proposte degli esperti. Questo è un modo di ragionare da politici. I tecnici propongono le idee e i politici le valutano. In politica questo modo di pensare avrà anche una sua ragione, sebbene metta chi deve prendere le decisioni in balia degli esperti. In altri campi, comunque, come quello degli affari o quello del pensiero individuale, il pensatore è l'esperto e sta a lui produrre le idee.

Come nascono proposte e suggerimenti? Come fa il pensatore col cappello giallo a trovare soluzioni?

In questo libro non c'è spazio per soffermarsi sui vari metodi di progettazione e di risoluzione dei problemi. Ho trattato questi argomenti in altri libri. A una proposta da cappello giallo non si richiede obbligatoriamente di essere originale o particolarmente acuta. Si può suggerire di affrontare un problema secondo la prassi consueta, di servirsi di metodi già in uso altrove, di combinare rimedi di provata efficacia per giungere a una soluzione.

Una volta che il cappello giallo ha indirizzato la mente nella giusta direzione, non riuscirà difficile al pensatore trovare idee da proporre.

«Si tolga il cappello nero, si metta quello giallo e faccia altre proposte, invece di limitarsi a valutare quelle già avanzate.»

«Con il cappello giallo ancora in testa, vi consiglio di lasciare che le imprese private vendano l'acqua a prezzi competitivi.»

«No, non è ancora il momento di passare al cappello nero. Secondo me non abbiamo esaurito le possibili proposte. Certo, abbiamo deciso di consultare esperti e specialisti, ma prima occorre individuare possibili orientamenti. In questa fase ci serve ancora il pensiero costruttivo da cappello giallo.»

Il pensiero col cappello giallo ha a che fare con il concepimento di

proposte e con la loro valutazione positiva. Ma c'è un terzo aspetto: lo sviluppo o «potenziamento» di una proposta. Ciò è ben più della semplice valutazione. Significa dare inizio a un'ulteriore *costruzione*. La proposta viene modificata, migliorata e potenziata.

In quest'azione di perfezionamento compiuta dal pensiero col cappello giallo, rientra la correzione degli errori individuati col cappello nero. Come ho già detto, il pensiero col cappello nero mette in evidenza gli errori, ma non si occupa della loro correzione.

«Se affidiamo il servizio idrico a un'impresa privata, corriamo il rischio di mettere la città in balia di un unico fornitore, che stabilisce i prezzi a suo piacimento.»

«Potremmo evitarlo fissando un prezzo massimo, che prenda per base il prezzo attuale e preveda possibilità di adeguamenti commisurati all'inflazione.»

Vorrei sottolineare come l'azione costruttiva del pensiero col cappello giallo non presupponga alcuna particolare abilità. È sufficiente il desiderio di avanzare proposte concrete, anche se di carattere ordinario.

Capitolo trentunesimo

Pensare col cappello giallo

Speculare

Previsioni del futuro.

L'importanza dei «se».

La migliore delle ipotesi.

«Speculare» vuol dire indagare con la mente in base a congetture e speranze. Chiunque faccia investimenti è uno speculatore, anche se, in questo caso, il termine viene comunemente inteso nell'altra sua accezione e riferito per lo più a costruttori edili e a operatori di Borsa. Un costruttore che specula costruisce una casa anche senza avere un compratore. Lo cercherà in un secondo tempo.

Lo speculatore deve avere grande fiuto per i possibili guadagni, e una buona dose di speranza.

Il pensiero col cappello giallo non è fatto solo di valutazioni e proposte. È un atteggiamento che anticipa situazioni, animato da uno spirito di speranza. Il pensiero col cappello giallo è volto a individuare possibili guadagni e benefici. Appena ne scorge uno, prende a esplorare in quella direzione.

Dal punto di vista pratico, valutazione obiettiva e ricerca degli aspetti positivi sono due cose molto diverse. È questo cercare, questo mirare a qualcosa, l'aspetto del pensiero col cappello giallo che chiamo *speculazione*.

«Si sta diffondendo un nuovo prodotto da fast food. È una specie di pollo schiacciato, cucinato alla messicana. Si metta il cappello giallo e mi dica che ne pensa.»

«Ci sono così tante forme diverse di assicurazione che la gente non ci si raccapezza più. Dovremmo creare una specie di polizza “cappotto”, che copra ogni rischio. Pensateci su e analizzate l’idea dal punto di vista del cappello giallo. Poi venite a informarmi dei risultati.»

L’aspetto speculativo del pensiero col cappello giallo è pura ricerca delle *opportunità*, qualcosa che va oltre la soluzione dei problemi e il perfezionamento delle soluzioni. Tutti devono risolvere problemi, ma nessuno è obbligato a ricercare opportunità. Tutti comunque sono *liberi* di farlo – se lo vogliono.

Il pensiero speculativo deve partire sempre dalla migliore delle ipotesi, in modo da poter valutare il massimo vantaggio possibile offerto dall’idea. Se i vantaggi appaiono scarsi anche nella migliore delle ipotesi, l’idea non merita di essere realizzata.

«La migliore delle ipotesi è che l’altro negozio sia costretto a chiudere, e che si resti i soli a coprire l’intera zona. Ma non credo che ciò si tradurrebbe in chissà quali profitti. E poi mi sembra che la concorrenza stia solo attraversando un momento difficile.»

«L’ipotesi più rosea è che i tassi d’interesse salgano rapidamente e che il nostro tasso trasferibile fisso renda l’acquisto della casa molto appetibile.»

Se i vantaggi connessi alla migliore delle ipotesi sono abbastanza cospicui, si tratterà di vedere quanto l’ipotesi è plausibile – e quante probabilità ci sono che il guadagno sia quello previsto.

L’aspetto speculativo del pensiero col cappello giallo mira a individuare l’ipotesi più vantaggiosa e i massimi profitti. Dopodiché valuta il tutto in riferimento a una qualche scala di «verosimiglianza». Gli elementi dubbi potranno infine venire individuati con l’aiuto del cappello nero.

Le opportunità possono venir fuori dall'estrapolazione al futuro dell'intera situazione presente, o giungere a determinarsi «se» una qualche specifica circostanza si verifica o cambia.

«“Se” scendono i tassi d'interesse, i buoni del Tesoro saliranno.»

«“Se” diminuisce il prezzo della benzina, ci sarà più mercato per le macchine grandi.»

L'esame di ipotetici cambiamenti fa parte della funzione speculativa del pensiero col cappello giallo.

Non si tratta di basare azioni o decisioni sull'indagine dei «se» – che è tuttavia determinante in azioni difensive, quali la diversificazione degli investimenti o l'estinzione di una polizza per gli incendi. L'analisi dei «se» è solo uno degli aspetti esplorativi del cappello giallo.

Anche il cappello nero, come si è visto, ha una funzione esplorativa dei «se», nel senso dei pericoli o dei rischi. La funzione corrispondente del cappello giallo è l'esplorazione della controparte positiva dei rischi, cioè di quelle che abbiamo chiamato opportunità.

«A quali condizioni sarebbe redditizia questa catena di alberghi?»

«Che opportunità offrono alle agenzie pubblicitarie le trasmissioni via satellite?»

L'aspetto speculativo del pensiero col cappello giallo è legato anche alla *fantasia*.

Al ruolo svolto da fantasie e sogni nel pensiero col cappello giallo ho già accennato in un capitolo precedente. In un certo senso la fantasia va al di là della speculazione, in quanto può fissare mete molto improbabili da raggiungere.

In ogni progetto c'è, prima di ogni altra cosa, una certa dose di fantasia. L'ideatore di un progetto si abbandona a una fantasia positiva di ciò che sta per fare, un po' come un buon commerciante realizza una vendita prospettando un'immagine fantastica da cui il cliente si sente attratto. L'immaginazione precede la forma e i

particolari. Essa riguarda sia i vantaggi sia la realizzabilità del progetto: la cosa può essere fatta e vale la pena di farla.

È molto difficile realizzare qualcosa se non si ha il senso del risultato e del valore che gli si attribuisce.

«Mi è venuto in mente di costruire alloggi confortevoli a basso costo, e penso che potrei anche trovare il modo di farlo.»

«Ho immaginato un tipo diverso di economia, che affronti in maniera nuova i problemi della salute e della produttività.»

«Ho pensato che la tecnica del pensiero potrebbe essere insegnata nelle scuole come materia fondamentale. In alcuni paesi questa è già una realtà.»

L'eccitazione e lo stimolo della fantasia aprono confini molto più vasti del giudizio obiettivo. L'immaginazione offre orientamenti al pensiero e all'azione. Questo è un altro aspetto del pensiero col cappello giallo.

Capitolo trentaduesimo

Pensare col cappello giallo

Il rapporto con la creatività

Differenze tra atteggiamento costruttivo e atteggiamento creativo.

Efficacia e innovazione.

Idee vecchie e nuove.

Il pensiero col cappello giallo non concerne la creatività in maniera diretta. La funzione propriamente creativa del pensiero è esercitata dal cappello verde, di cui ci occuperemo tra breve.

È vero tuttavia che la creatività presuppone l'atteggiamento positivo del cappello giallo. Per essere creativi sono indispensabili le valutazioni positive e l'aspetto costruttivo del pensiero col cappello giallo. Nondimeno cappello giallo e cappello verde sono molto diversi.

Anche una persona totalmente priva di creatività può rivelarsi un eccellente pensatore col cappello giallo. Confondere i due cappelli credo sia molto pericoloso, perché chi non è creativo potrebbe sentirsi incapace di pensare col cappello giallo.

La creatività è fatta di cambiamenti, innovazioni, invenzioni, idee nuove e alternative. Possono esserci ottimi pensatori col cappello giallo che non hanno mai concepito un'idea nuova. Funzione propria del cappello giallo è l'applicazione efficace di idee vecchie. Non è necessario avere idee nuove né avere l'intenzione di farsele venire. Il

cappello giallo richiede solo un atteggiamento positivo nei confronti della realizzazione di un progetto. Tende all'efficienza più che all'innovazione.

Nell'uso corrente il termine *creare* ha più significati, e ne può nascere una certa confusione. Il termine può venire inteso in due modi. Il primo è quello di «produrre qualcosa». In questo senso si dice che uno «crea» confusione; un artigiano «crea» una sedia; un imprenditore «crea» affari. C'è poi l'altro significato, che è quello di «produrre una novità». E qui occorre fare una distinzione, in quanto vi sono due tipi di «novità». Il primo si riferisce al nuovo nel senso di diverso da quel che c'era prima: per esempio un sistema di comunicazione può essere «nuovo» per il nostro ufficio, anche se è usato in migliaia di altri uffici. Il secondo al nuovo in senso assoluto, cioè a un'invenzione o a un'idea mai esistita in precedenza.

In campo artistico questa distinzione pone alcuni problemi. Per esempio, è evidente che un pittore produce qualcosa che prima non c'era. È molto improbabile che il suo dipinto sia identico a uno precedente. Perciò ha creato qualcosa di «nuovo». Ma il dipinto può essere totalmente privo di idee o percezioni nuove. Oppure il pittore può avere un suo stile nuovo e originale, ma applicato a una serie di paesaggi: una sorta di produzione in serie, appunto, nell'ambito di uno stile particolare.

Il pensiero col cappello giallo è di grande aiuto nella realizzazione di qualcosa. Potrà trattarsi di riprendere un'idea adottata altrove e applicarla a una nuova situazione, o di proporre approcci alternativi per la soluzione di un problema, o di individuare nuove opportunità. Ma non è compito del cappello giallo dar vita a idee o percezioni nuove. Questo è compito del cappello verde.

Comunque il fatto stesso di guardare le cose in maniera positiva può determinare una nuova percezione, e talvolta questo è ciò che accade col cappello giallo.

«Il bicchiere non è mezzo vuoto: è mezzo pieno.»

Come il pensiero col cappello nero individua un errore e lascia al pensiero col cappello giallo il compito di correggerlo, così il pensiero

col cappello giallo individua delle opportunità e lascia al pensiero col cappello verde il compito di trovare nuovi mezzi per tradurle in pratica.

«C'è sempre più gente che ha bisogno di parcheggiare l'auto nei centri cittadini. Quali vantaggi ne potremmo trarre?»

«Se riuscissimo ad attirare nel nostro albergo più gente che viaggia per affari, potremmo alzare i prezzi delle camere. Come potremmo fare? Esaminiamo prima le idee più ovvie, poi mettiamoci il cappello verde e vediamo di farcene venire delle nuove.»

Capitolo trentatreesimo

Pensare col cappello giallo

Riassunto

- Il pensiero col cappello giallo è positivo e costruttivo. Il giallo simboleggia la solarità e l'ottimismo.
- Il pensiero col cappello giallo concerne le valutazioni positive, così come il pensiero col cappello nero concerne le valutazioni negative.
- Il pensiero col cappello giallo copre una scala di valori positivi che vanno dalla logicità e praticità fino ai sogni, le fantasie e le speranze.
- Il pensiero col cappello giallo cerca e valuta guadagni e benefici. Poi cerca una base logica su cui fondarli. Il pensiero col cappello giallo mira a un ottimismo con basi solide, ma può spingersi anche oltre, purché gli altri tipi di ottimismo vengano opportunamente etichettati.
- Il pensiero col cappello giallo è costruttivo e propositivo. Offre suggerimenti e proposte concrete. Il pensiero col cappello giallo è connesso alla fattività e alla realizzabilità. Il suo obiettivo è l'efficienza.
- Il pensiero col cappello giallo può essere speculativo e teso alla ricerca di opportunità. Nel suo ambito sono consentiti anche sogni e

fantasie.

- Il pensiero col cappello giallo non ha niente a che vedere con la pura euforia ottimistica (cappello rosso), né ha un legame diretto con la produzione di nuove idee (cappello verde).

Capitolo trentaquattresimo

Il cappello verde

Il pensiero creativo e laterale

Nuove idee, nuovi concetti e nuove percezioni.

Creare deliberatamente nuove idee.

Alternative su alternative.

Cambiamenti.

Nuovi approcci ai problemi.

Il verde è il colore della fertilità, della crescita, delle piante che si sviluppano da piccoli semi. Per questo ho scelto il verde come simbolo del cappello specificamente connesso alla creatività. La generosa creatività della natura è l'immagine giusta a cui far riferimento.

Il cappello verde ha la specifica funzione di produrre nuove idee e nuovi modi di vedere le cose. Pensare col cappello verde significa abbandonare le vecchie idee per trovare idee migliori. Obiettivo del pensiero col cappello verde è il cambiamento. La sua azione è uno sforzo preciso e deliberato in questa direzione.

«Facciamoci venire qualche idea nuova. Mettiamoci il cappello verde.»

«Ci siamo impantanati. Continuiamo a girare attorno alle solite

vecchie idee. Abbiamo assolutamente bisogno di un nuovo approccio. È arrivato il momento di dedicarci al pensiero col cappello verde. Forza!»

«Lei ha illustrato i metodi tradizionali per affrontare il problema. Ci torneremo sopra. Ma prima facciamo dieci minuti di pensiero col cappello verde per vedere se riusciamo a trovare un metodo nuovo.»

«Qui ci vuole una soluzione da cappello verde.»

La creatività ci serve quando ogni altro sforzo è risultato inutile.

La creatività ci serve quando avvertiamo la necessità di un metodo più semplice e migliore per far funzionare le cose.

L'esigenza di miglioramento dovrebbe essere lo sforzo implicito di ogni nostro pensiero. Ma a volte la creatività diventa una scelta esplicita e intenzionale. Il cappello verde è lo strumento che ci consente di entrare nel ruolo creativo, così come il cappello rosso ci permette di entrare in quello emotivo e il cappello nero in quello negativo.

Di tutti i cappelli, il cappello verde è forse il più necessario. Il pensiero creativo può richiedere la formulazione intenzionale e provocatoria di idee illogiche. Ma occorre avere un modo per rendere noto agli altri il nostro proposito di fare la parte del buffone o del pagliaccio per stimolare la produzione di nuove idee. Anche senza provocazione, le idee nuove sono semi delicati che il cappello verde deve proteggere dai geli improvvisi dell'atteggiamento pessimistico.

Ho già più volte accennato alle diverse funzioni di *segnalazione* che hanno i sei cappelli. Potete *chiedere* che qualcuno si metta l'uno o l'altro cappello e provi a pensare in quel modo. Potete *indicare* il tipo di pensiero che vi sembra più adatto. Potete *segnalare* agli altri la vostra intenzione di pensare in una certa maniera – così che accolgano il vostro contributo nel modo più appropriato. Infine, tra le funzioni più importanti, la segnalazione la potete rivolgere a *voi stessi*. Ciò vale soprattutto per il cappello verde. Se indossiamo il cappello verde significa che abbiamo deciso di dedicare un certo tempo al

pensiero creativo. Cosa del tutto diversa dall'attendere che ci venga qualche idea. Può succedere che anche dopo aver indossato il cappello verde non ci venga nessuna idea, ma almeno ci abbiamo provato. Man mano che imparerete ad adottare deliberatamente il pensiero creativo, vi accorgete che la produzione di idee aumenta. Il cappello verde rende il pensiero creativo un elemento formale del processo mentale, e la creatività cessa così di essere un lusso.

Molte persone trovano difficile la nozione di pensiero creativo, in quanto non corrisponde alle operazioni abituali di identificazione, giudizio e critica. Il cervello è una «macchina per il riconoscimento», fatta per istituire degli schemi, servirsene e rifiutare tutto ciò che non «rientra» in questi schemi. A molti pensatori piace andare sul sicuro, avere sempre ragione. Per essere creativi occorre affrontare l'ignoto, le provocazioni, i rischi. La creatività richiede «esperimenti mentali». Non è possibile conoscere in anticipo l'esito di un esperimento. Ma occorre avere la volontà di portarlo a termine.

«Ricordate che ho in testa il cappello verde, quindi sono autorizzato a fare questo tipo di considerazioni. A questo serve il cappello verde.»

«Pensavo che avessimo indossato il cappello verde. Siamo troppo pessimisti. Non vi sembrano idee da cappello nero?»

«La mia idea da cappello verde è di proporre che ai detenuti per lunghi periodi sia pagata una pensione al momento della scarcerazione. Li aiuteremmo a reinserirsi nella società e, con qualcosa da perdere, è più difficile che tornino alla criminalità. Potete anche prenderla come una provocazione.»

«Sotto la protezione del cappello verde, propongo di licenziare tutti gli addetti alle vendite.»

Il cappello verde non è sufficiente, in sé e per sé, a rendere una persona più creativa. Ma una maggiore creatività è anche una questione di tempo e metodi, ed è in questo che il cappello verde riesce di aiuto. Più tempo si dedica alla ricerca di alternative, più

aumentano le probabilità di trovarle. Molto spesso le persone creative sono solo persone che dedicano molto tempo a *cercare* di esserlo, in quanto sono più motivate di altre. Il cappello verde costituisce una sorta di motivazione artificiale. Motivare qualcuno alla creatività è difficile, mentre non lo è chiedere a qualcuno di mettersi il cappello verde e di dare il suo contributo creativo.

La creatività è qualcosa di più di un semplice atteggiamento positivo e ottimistico. Le sensazioni positive e ottimistiche sono di pertinenza del cappello rosso. I giudizi positivi, di quello giallo. Il cappello verde ha a che fare con nuove idee, nuovi approcci, e alternative più avanzate.

Col cappello bianco ci aspettiamo un contributo di informazioni neutre e obiettive. Col cappello nero, critiche specifiche. Col cappello giallo desideriamo avere commenti positivi, il che non sempre è possibile. Col cappello rosso chiediamo quali siano i sentimenti in gioco, non importa se positivi, negativi o neutri. Con il cappello verde non possiamo *esigere* un contributo. Possiamo chiedere solo uno sforzo. Lo sforzo di dedicare un certo tempo alla ricerca di idee nuove. Anche così può accadere che il pensatore non approdi a nulla di nuovo. Ma quel che conta è il tempo impiegato nel tentativo.

Non possiamo obbligare noi stessi, o gli altri, ad avere idee nuove, ma possiamo chiedere a noi stessi, o agli altri, di dedicare del tempo allo sforzo di trovare idee nuove. Il cappello verde dà veste formale a questa richiesta.

Capitolo trentacinquesimo

Pensare col cappello verde

Il pensiero laterale

Il pensiero laterale e il suo legame con la creatività.

Humour e pensiero laterale.

Commutazione degli schemi in un sistema informativo auto-organizzato.

Nel descrivere il pensiero col cappello verde, mi sono servito della parola *creatività* perché è un termine di uso comune. Molti lettori non avranno mai sentito parlare di me e della mia teoria del pensiero laterale.

Va inoltre detto che il pensiero col cappello verde comprende l'intero campo degli sforzi creativi e non è limitato al pensiero laterale in quanto tale.

Ho inventato il termine *pensiero laterale* nel 1967 e l'espressione, entrata ufficialmente a far parte della lingua inglese, è ormai registrata dall'*Oxford English Dictionary*.

Coniare questo termine era necessario per due ragioni. La prima è il significato ampio e in un certo senso vago della parola *creatività*. Come ho già fatto notare a proposito del cappello giallo, questa parola sembra designare qualsiasi cosa, dal creare confusione al creare una sinfonia. Il pensiero laterale ha la precisa funzione di trasformare concetti e percezioni, ovvero i modi storicamente determinati di organizzare l'esperienza (schemi).

La seconda ragione è che il pensiero laterale si basa direttamente sul comportamento informativo in sistemi attivi di informazione auto-organizzati. Il pensiero laterale consiste in una *commutazione degli schemi in un sistema di schematizzazione asimmetrico*. So che questa definizione suona molto tecnica. Per servirsi del pensiero laterale non c'è alcun bisogno di comprenderne i fondamenti tecnici. La definizione tecnica comunque è qui per chi vuole conoscerla. Il pensiero laterale si basa sul comportamento dei sistemi di schematizzazione (un universo a sé), esattamente come il pensiero logico si basa sul comportamento del linguaggio simbolico (anch'esso un universo a sé).

Di fatto il meccanismo del pensiero laterale ha una stretta relazione con il meccanismo dell'humour. Entrambi dipendono dal carattere asimmetrico degli schemi di percezione, asimmetria che determina l'improvvisa scoperta o illuminazione che rende ovvia una cosa.

Le tecniche del pensiero laterale (varie forme deliberatamente adottate di stimolazione e «movimento») si basano sul comportamento dei sistemi di schematizzazione. Scopo di queste tecniche è aiutare il pensatore ad *attraversare* gli schemi, anziché limitarsi a seguirli. Il pensatore passa a un nuovo schema e, quando ne afferra il significato, scatta l'effetto «eureka».

Il modo di pensare tipico della nostra cultura è orientato prevalentemente verso la funzione «elaborativa» del nostro pensiero. Abbiamo così prodotto ottimi sistemi come la matematica, la statistica, l'elaborazione di dati, il linguaggio e la logica. Ma tutti questi sistemi di elaborazione possono operare solo su parole, simboli e relazioni forniti dalla percezione. È la percezione che fa assumere queste forme alla complessa realtà che ci circonda. Ed è nell'area della percezione che il pensiero laterale opera, per mettere alla prova e modificare gli schemi stabiliti.

Il pensiero laterale comporta particolari atteggiamenti, modi di dire, procedure tecniche. Ne ho trattato in varie altre occasioni (*Il pensiero laterale*¹ e *Lateral Thinking for Management*²). Non è questa l'occasione per trattarne di nuovo.

Delineerò, tuttavia, alcuni punti fondamentali del pensiero laterale

nei capitoli successivi, in quanto sono elementi fondamentali anche del pensiero col cappello verde.

¹ Edward de Bono, *The Use of Lateral Thinking*, Penguin, Londra 1971 (trad. it. *Il pensiero laterale*, BUR, Milano 2005).

² Edward de Bono, *Lateral Thinking for Management*, Penguin, Harmondsworth 1982.

Capitolo trentaseiesimo

Pensare col cappello verde

Muoversi invece di giudicare

Usare un'idea come ponte.

Questo a che cosa mi porta?

L'effetto propulsivo di un'idea.

Normalmente nel pensare formuliamo dei *giudizi*. Come si rapporta questa idea con le mie conoscenze? Come si accorda con gli schemi acquisiti della mia esperienza? Noi giudichiamo se vi è accordo o individuiamo i motivi per cui non vi è accordo. Il pensiero critico e il pensiero col cappello nero hanno direttamente a che fare con i giudizi relativi alla corrispondenza di un'idea con le nostre precedenti conoscenze.

Questo può essere definito *l'effetto regressivo* di un'idea. Per valutare l'idea ci volgiamo indietro a guardare la nostra esperienza passata. Così noi ci aspettiamo che le idee corrispondano alla nostra esperienza, come una descrizione deve corrispondere a ciò che viene descritto. Altrimenti come potremmo dire se sono giuste?

Il giudizio (sia quello da cappello giallo sia quello da cappello nero) è un elemento essenziale del nostro pensiero. Non potremmo fare nulla senza di esso. Nel pensiero col cappello verde, però, occorre sostituirlo con un altro termine. Sostituiamo il giudizio con il *movimento*.

«Movimento» è un termine chiave del pensiero laterale. È un altro termine di mia invenzione. Vorrei fosse ben chiaro che il movimento *non* è una semplice assenza di giudizio. In molte precedenti trattazioni, in tema di pensiero creativo, si parla di giudizio differito, sospeso o rimandato. Penso che questi siano termini troppo deboli, in quanto non dicono al pensatore quel che deve fare – ma solo quel che non deve fare.

«Movimento» è un termine attivo. Un'idea viene scelta per la sua *capacità di movimento*. Per avere movimento da un'idea possiamo usare molti metodi diversi: enucleare il principio, evidenziare la differenza, ecc.

Con il movimento un'idea viene usata per il suo *effetto propulsivo*. Per vedere dove l'idea ci porterà, che cosa ne risulterà. In breve l'idea serve per andare avanti. Come un ponte serve per passare da una riva all'altra di un fiume, così un'idea provocatoria serve per passare da uno schema all'altro.

Come vedremo tra poco, provocazione e movimento vanno di pari passo. Senza la nozione di movimento sarebbe impossibile servirsi di provocazioni. Senza provocazioni rimarremmo legati ai vecchi schemi.

«Vorrei che consideraste quest'idea per quello che vale come movimento, non come giudizio. Supponiamo di diventare tutti poliziotti.»

È proprio da una provocazione come questa che è nata l'idea della «vigilanza di vicinato» che ho proposto nell'articolo di copertina del «New York Magazine» nell'aprile del 1971. Attualmente il sistema è applicato in ventimila comunità negli Stati Uniti. L'idea è che i cittadini fungano da occhi e orecchie supplementari per la polizia, al fine di prevenire e neutralizzare il crimine nel quartiere. Sembra che nelle zone dove l'idea è stata messa in atto la diminuzione della criminalità sia stata notevole.

«Supponiamo di produrre hamburger quadrati. Che movimento potrebbe venir fuori da quest'idea?»

«Supponiamo che esistano polizze assicurative trasferibili, che ognuno possa vendere direttamente a un'altra persona, e consideriamo l'idea in un'ottica da cappello verde.»

Questo potrebbe portare a un'effettiva trasferibilità delle polizze. I premi verrebbero stabiliti dagli stessi assicurati in base ai rischi. La polizza universale comporterebbe certi vantaggi per le persone a rischio X, e vantaggi minori per le persone a rischio Y (maggiore di X).

A volte capita che un'idea venga presa e utilizzata come ponte per giungere a un'idea in parte o del tutto diversa. Ovvero dall'idea-ponte ci si limita a trarre qualche principio, per applicarlo ad altro. Altre volte abbiamo a che fare con un'idea seme da innaffiare e nutrire finché non si sia sviluppata in una robusta pianta. Oppure con un'idea vaga a cui si dà un po' per volta forma concreta e pratica. Sono tutti aspetti del movimento. L'essenziale è ricordarsi che si tratta di andare *avanti*, di *procedere* con un'idea o da un'idea.

«Propongo che tutti quelli che aspirano a una promozione indossino una camicia o una giacca gialla. Mettetevi il cappello verde e ditemi dove vi porta quest'idea.»

«Mi porta a riflettere sull'immagine di sé di una persona che decide di indossare la camicia gialla, che dovrà adeguarsi a questo ruolo.»

«A me sembra un modo per riconoscere chi ha ambizione ma non ha talento sufficiente per distinguersi. Forse avrebbe più senso addestrare le persone ambiziose perché migliorino le loro capacità.»

«A me viene da pensare in termini di regole del gioco. La camicia gialla potrebbe essere definita una regola del gioco della promozione, che tutti imparerebbero. Quanti impiegati sono al corrente delle mosse da fare per essere promossi?»

«L'idea mi porta a pensare a quelli che non vogliono promozioni. Chi desidera restare al posto che occupa, potrà manifestarlo non indossando la camicia gialla.»

«Io penso che sia un modo per far emergere i leader dalla massa. Per arrischiarsi a mettere la camicia gialla, bisogna che uno sia ben sicuro di godere della considerazione in cui è tenuto da chi gli sta attorno.»

Da un movimento di questo genere possono emergere molte idee utili. Nessuna delle quali richiede che poi si faccia realmente uso di una camicia gialla.

«È stata avanzata la proposta di lavorare il sabato, con un giorno libero infrasettimanale, diciamo il mercoledì. Vorreste valutarla col cappello verde, per favore?»

«Poiché nessuno vuole lavorare nei turni di fine settimana, si propone di utilizzare due distinte squadre di lavoro permanenti per il sabato e la domenica. Potrebbe sembrare un'idea impraticabile, ma proviamo a considerarla col cappello verde.»

Quest'ultima idea è stata poi realmente messa in pratica, e ha funzionato a meraviglia. Il fatto di ragionarci sopra col cappello verde l'aveva resa abbastanza attraente da metterla alla prova (in questo caso particolare il cappello giallo avrebbe forse avuto lo stesso risultato).

Il movimento deve andare molto al di là della semplice valutazione positiva di un'idea. Il movimento è un processo dinamico, non un processo di valutazione.

Cosa c'è di interessante in quest'idea? Cosa c'è di diverso? Che cosa suggerisce? Dove conduce? Domande come queste fanno parte del metodo del movimento.

La cosa essenziale da tenere a mente è che nel pensiero col cappello verde la funzione dinamica rimpiazza completamente la funzione valutativa.

Capitolo trentasettesimo

Pensare col cappello verde

Necessità della provocazione

L'uso del termine «po».

La logica dell'assurdo.

Provocazione «a caso».

Le scoperte scientifiche vengono sempre enunciate come se si fossero prodotte passo per passo secondo un procedimento logico. In certi casi ciò corrisponde alla realtà. Ma in altri il procedimento per passi logici è solo una specie di maschera applicata a posteriori a ciò che è realmente accaduto. A provocare la nuova idea può essere stato un incidente imprevisto, o un errore. La scoperta degli antibiotici ha avuto origine dalla contaminazione accidentale di una coltura batterica con la muffa del *penicillium*. Si dice che Colombo si avventurò sull'Atlantico solo per un grave errore nel calcolo della circonferenza terrestre, compiuto in base a un antico trattato.

Provocazioni del genere hanno origine spontanea. Una provocazione non può essere cercata, poiché non fa parte dei processi consueti di pensiero. Il ruolo della provocazione è di sbalzare il pensiero fuori dagli schemi correnti.

La logica della provocazione deriva direttamente dalla logica dei sistemi di schematizzazione asimmetrici (cfr. *Po: tra sì e no*).

Ci si può mettere seduti e aspettare la provocazione, oppure si può

tentare di produrla intenzionalmente. È quanto accade nel pensiero laterale. La capacità di far uso delle provocazioni è un aspetto essenziale del pensiero laterale.

Nel capitolo precedente ci siamo occupati della nozione di movimento. È così che si fa uso delle provocazioni: in base alla loro capacità di movimento. Vediamo ora come è possibile produrle.

Anni fa ho coniato il termine *po*, quale riferimento simbolico alla *qualità provocatoria* e alla *capacità di movimento* di un'idea. «Po», se volete, può stare per «*provocative operation*» (operazione provocatoria).

Il «po» funziona come una sorta di bandiera bianca. Se qualcuno si avvicina al castello sventolando una bandiera bianca, le regole impongono di non colpirlo. Così pure, se un'idea viene espressa sotto la protezione del «po», non è leale colpirla con giudizi da cappello nero.

Il meccanismo del «po», in un certo senso, è lo stesso del cappello verde. Chi indossa il cappello verde è autorizzato a proporre idee folli». La portata del cappello verde è ampia, quella del «po» è più specifica. Perciò la cosa migliore è usarli entrambi.

«Le automobili-po dovrebbero avere le ruote quadrate.»

«Gli aerei-po dovrebbero atterrare capovolti.»

«I compratori-po dovrebbero essere pagati per fare acquisti.»

«I dirigenti-po dovrebbero promuoversi da soli.»

«Po-are una fabbrica che inquina dovrebbe consistere nel metterla a valle di se stessa.»

Da quest'ultima provocazione è nata l'idea di una legge che imponesse alle fabbriche situate sulla riva di un fiume di far uso delle acque provenienti dai suoi stessi scarichi. Così la fabbrica sarebbe la prima a gustare gli effetti dell'inquinamento da essa provocato.

La provenienza del termine «po» può anche essere vista in parole come *ipotesi*, *supposizione*, *possibilità* e perfino *poesia*. Tutte parole

che rimandano a un'idea espressa per il suo effetto di avanzamento – espressa per provocare qualcosa.

Un'idea assurda o illogica per definizione non può rientrare nell'esperienza comune, ed è quindi esclusa da ogni schema invalso. La provocazione ci costringe a uscire dagli schemi percettivi abituali. La provocazione può sospingerci in tre direzioni. Ci si può venire a trovare nell'impossibilità di andare avanti. Si può tornare agli schemi abituali. Si può arrivare a uno schema nuovo.

Come esistono metodi formali per ottenere movimento da un'idea, così ne esistono per produrre provocazioni. Sono costituiti dalle tecniche del pensiero laterale.

Per esempio, una provocazione può facilmente ottenersi facendo ricorso al *rovesciamento*. Prima si illustra lo svolgimento normale di un processo, e poi lo si rovescia o se ne invertono gli estremi.

«Di norma, i clienti pagano per i prodotti che acquistano. Rovesciamo la situazione. Un negozio-po paga i clienti.»

«Questo potrebbe portare all'idea dei bollini, che in effetti prevede che a ogni acquisto il cliente riceva una piccola somma.»

«Oppure potrebbe portare all'idea di registrazioni di cassa che, per ogni mille dollari di incasso, paghino un premio al fortunato cliente di turno.»

La provocazione non deve necessariamente essere assurda o illogica. Anche un'idea molto seria può fungere da provocazione. Se qualcuno vi espone un'idea che non vi piace e che potreste subito smontare col cappello nero, provate invece a mettervi il cappello verde e a considerarla *come una provocazione*. Una scelta del genere è sempre possibile.

«Non vedo come la sua idea di un grande magazzino basato “sulla fiducia” potrebbe funzionare; i raggiri sarebbero all'ordine del giorno. Ma proverò a mettere il cappello verde e a considerarla una provocazione. Un'idea che mi viene in mente è che la gente si faccia il conto da sé, con controlli casuali. È probabile che gli errori

in un senso e nell'altro finirebbero col pareggiarsi.»

Un altro metodo molto semplice di provocazione consiste nella pesca di una parola a caso. Si pensa il numero di una pagina, e poi si apre un vocabolario a quel numero di pagina. Un secondo numero indicherà la posizione della parola sulla pagina. Per esempio: pagina 92, ottava parola dall'alto. I sostantivi sono più facili da usare dei verbi o delle parole di altro tipo. Una lista di sostantivi di uso comune funziona meglio di un vocabolario. Supponiamo di avere bisogno di qualche idea nuova che abbia a che fare con le sigarette. La parola scelta a caso risulta essere *ranocchio*.

«Così abbiamo le sigarette-po-ranocchio. Il ranocchio salta. Questo mi suggerisce l'idea di una sigaretta che si spenga da sola dopo un certo tempo. Potrebbe essere utile per la prevenzione degli incendi. Potrebbe anche consentire al fumatore di fumare per un po' e poi riaccendere la sigaretta in un secondo tempo. Questo a sua volta suggerisce la creazione di un nuovo tipo di sigarette da chiamare "corte", che non durino più di due-tre minuti.»

«Vorrei qualche idea per gli apparecchi televisivi. La parola scelta a caso è "formaggio", quindi abbiamo televisori-po-formaggio. Ci sono formaggi con i buchi. Schermi video con buchi: potremmo pensarli come "finestre" che permettano di vedere che cosa trasmettono gli altri canali.»

Secondo logica, prima di dire qualcosa dovremmo avere delle ragioni. Ma secondo la logica della provocazione, le ragioni possiamo trovarle anche *dopo* aver detto qualcosa. La provocazione produce un effetto, ed è la validità dell'effetto che giustifica la provocazione.

A molti sembrerà inconcepibile che una parola scelta a caso possa davvero offrire un valido contributo alla soluzione di un problema. Per definizione, una parola a caso non ha alcuna relazione specifica con la situazione. Eppure è facile capire perché una parola a caso invece funziona nella logica di un sistema di schematizzazione asimmetrico. Funziona perché costituisce un punto di partenza

alternativo. Riprendere il cammino da questo nuovo punto di partenza, significa accrescere le possibilità di percorrere una strada che non avremmo mai imboccato affrontando la questione in maniera diretta.

La provocazione fa parte del linguaggio base del pensiero col cappello verde, così come il movimento. Quando si è in Francia si parla francese; quando si indossa il cappello verde, la provocazione e il movimento sono la grammatica della creatività.

Capitolo trentottesimo

Pensare col cappello verde

Alternative

Accontentarsi troppo facilmente.

Percorsi, opzioni e scelte.

Alternative a vari livelli.

A scuola, quando si risolvono gli esercizi di matematica, basta fare un'addizione e se ne ottiene il risultato. Poi si passa all'addizione successiva. Sarebbe inutile spendere altro tempo sulla prima, poiché se il risultato è esatto, non se ne può ottenere uno migliore.

Molti applicano lo stesso metodo al loro pensiero da adulti. Una volta trovata la risposta a un problema, smettono di pensarci. Si accontentano della prima risposta ottenuta. Ma la vita reale è molto diversa dagli esercizi scolastici. Nella vita, in genere, le soluzioni sono più d'una. Alcune migliori di altre: meno dispendiose, più sicure, o più facili da mettere in atto. Non è affatto detto che la *prima* risposta debba essere la migliore. Accontentarsi della prima soluzione trovata potrebbe essere ragionevole solo se il tempo è poco e i problemi da risolvere sono molti. Che cosa diremmo se il nostro medico si fermasse alla prima diagnosi che gli viene in mente, senza più preoccuparsi dei nostri disturbi?

Prendiamo perciò nota della prima risposta, sapendo che potremo sempre tornarci. E poi mettiamoci in cerca di alternative, di nuove

soluzioni. Quando ne avremo raccolte un certo numero, potremo scegliere la migliore in base alle nostre necessità e alle nostre risorse.

Disporre di un metodo perfettamente adeguato alla soluzione di un problema non significa che non ne esista uno migliore. Dobbiamo sempre cercare un modo alternativo. È questa la base per qualsiasi progresso che non sia una semplice correzione di errori o la soluzione contingente di un problema.

Finora ho preso in esame solo situazioni dove già si dispone di una soluzione. La nostra ricerca di alternative è una ricerca del meglio. Ma ci sono casi in cui non si dispone affatto di un modo di procedere.

Nel progettare un viaggio prendiamo in considerazione vari possibili itinerari. Analogamente, completata la mappa mentale di una situazione, cercheremo percorsi alternativi per giungere a destinazione.

La nozione di alternativa sta a significare che, di solito, ci sono più modi di fare una cosa, più punti di vista da cui prenderla in esame.

Riconoscere l'esistenza di alternative, e la loro ricerca, sono componenti essenziali del pensiero creativo. Di fatto, le diverse tecniche del pensiero laterale sono tutte dirette alla ricerca di alternative.

La deliberata ricerca di alternative (alternative di percezione, di comprensione, di azione) costituisce l'elemento centrale del pensiero col cappello verde.

«Il giornale concorrente ha appena aumentato il prezzo. Mettetevi il cappello verde ed elencate le nostre possibili alternative.»

«Abbiamo appena ricevuto una lettera minatoria che dice che se non pagheremo una forte somma i nostri prodotti verranno avvelenati. Passiamo in rassegna le scelte più ovvie che abbiamo davanti, poi mettiamoci il cappello verde e cerchiamone altre.»

La ricerca di alternative implica un atteggiamento creativo: riconoscere che esistono soluzioni diverse. Se però ci si limita a individuare le alternative ovvie, non entra in gioco alcuna creatività. Si tratta semplicemente di concentrare l'attenzione sul problema e di

elencare i modi già noti di affrontarlo. Questo non basta. Come per andare oltre la prima soluzione, anche per superare la soglia delle alternative ovvie occorre fare uno sforzo creativo. Per compiere questa ricerca supplementare, è indispensabile ricorrere al pensiero col cappello verde. Per la parte iniziale della ricerca potrebbe bastare il pensiero col cappello bianco: «Passate in rassegna gli approcci comunemente adottati in situazioni del genere».

Intraprendere l'intero processo di ricerca delle alternative servendosi del pensiero col cappello verde è più pratico e più conveniente.

Nel *business training*, quel complesso di metodi e tecniche per la formazione di uomini d'affari, viene dato grande rilievo alla capacità di prendere decisioni. Ma la qualità di una decisione dipende in gran parte dalle alternative di cui dispone colui che decide.

«Dobbiamo decidere in quale località installare questo campeggio. Mettetevi il cappello verde e indicatemi tutte le possibili alternative. Poi vedremo di restringere il campo.»

«Come distribuiremo questi computer? Quali sono le strategie alternative?»

Molti credono che basti un'indagine logica per individuare tutte le alternative possibili. Questo può essere vero nel caso di un sistema chiuso, ma difficilmente lo è nelle situazioni della vita reale.

«Sono possibili tre sole alternative. Lasciare il prezzo com'è. Ridurlo. Aumentarlo. Non possiamo fare altro.»

È vero che ogni manovra sui prezzi alla fine rientrerà necessariamente in una di queste tre scelte. Però c'è un numero altissimo di varianti possibili. Ridurre il prezzo più avanti nel tempo (quando?). Ridurlo solo per alcuni prodotti. Cambiare il prodotto e farne una versione a prezzo ridotto. Cambiare la pubblicità del prodotto in modo da giustificare il prezzo (mantenendolo uguale o aumentandolo). Ridurre il prezzo per un certo periodo e poi aumentarlo di nuovo.

Lasciare il prezzo com'è e offrire sconti speciali. Ridurre il prezzo ma introdurre supplementi per gli optional. Una volta esaminate queste possibilità (e ne esistono moltissime altre), le si potrà raggruppare nelle tre scelte di base. Ma indicare semplicemente le tre scelte, di per sé, non genera nessuna di quelle possibili alternative.

Le persone di mente rigida fanno spesso l'errore di delineare le categorie principali di alternative, senza procedere oltre.

«Ciò che realmente vorrei, sarebbe aumentare e ridurre il prezzo al tempo stesso. Dovremmo creare una linea di prodotti correnti a un prezzo più basso e una di lusso a un prezzo più alto.»

Esistono diversi livelli di alternativa. Ho un po' di tempo libero. Cosa potrei fare? Potrei andare in vacanza. Potrei iscrivermi a un corso. Potrei dedicarmi al giardinaggio. Potrei guadagnare qualcosa con un lavoretto.

Se decido di andare in vacanza, passo al livello successivo. Che tipo di vacanza mi interessa? Una vacanza sole/mare? Una crociera? Una vacanza sportiva? Se decido per la vacanza sole/mare, passo al livello successivo: dove andare? Nel Mediterraneo? Nei Caraibi? Nelle isole del Pacifico? Poi ci sarà da scegliere il mezzo di trasporto e il tipo di sistemazione.

Quando si cerca un'alternativa, ci si muove entro un quadro che ne stabilisce il livello. Di solito si tende a restare all'interno di quel quadro.

«Le ho chiesto un progetto grafico alternativo per un manico d'ombrello, e lei mi presenta il progetto per un impermeabile!»

A volte però è necessario abbandonare un certo quadro e salire a un livello superiore.

«Lei mi ha chiesto dei sistemi alternativi per caricare gli autotreni. Io dico che sarebbe più sensato pensare al trasporto su rotaia.»

«Lei mi ha chiesto di suggerirle i canali per una campagna pubblicitaria. Io dico che sarebbe meglio investire quei soldi nelle

pubbliche relazioni.»

È sempre bene uscire ogni tanto dal quadro di riferimento e cambiare livello. Ma occorre anche essere pronti a formulare alternative entro un quadro specifico. I creativi che vogliono sempre risolvere un problema diverso da quello che è stato loro proposto rendono un cattivo servizio alla creatività. Il vero problema è uno solo: quando si debba lavorare all'interno del quadro di riferimento dato e quando invece se ne debba uscire.

Siamo giunti al momento forse più difficile del processo creativo – la pausa creativa. Il momento giusto per introdurre la pausa creativa non si impone da sé: siamo noi che dobbiamo deciderlo.

Le cose stanno andando per il verso giusto. Abbiamo cercato le alternative ove occorreva. Abbiamo individuato approcci diversi al problema. Cosa potremmo volere di più dalla creatività?

Una volta ho speso dieci minuti a cercare di azzittire una sveglia che non stava suonando. Non mi sono fermato a riflettere che il suono poteva venire da un'altra sveglia.

La pausa creativa ha luogo quando ci si dice: «Non ci sono ragioni evidenti per cui a questo punto io debba fare una pausa per vedere se ci sono alternative. Però la faccio lo stesso».

In genere siamo così concentrati sui problemi che quando non ce ne sono preferiamo andare avanti per inerzia, anziché fare una pausa che dia nuovo materiale al pensiero.

«Non voglio che pensiate che qui c'è un problema, perché non c'è. Ma vorrei vedervi mettere il cappello verde e fare una piccola pausa creativa riguardo alla nostra consuetudine di verniciare le auto prima di venderle.»

«Fate una pausa da cappello verde su questo punto: i venditori ricevono una provvigione sulle vendite.»

«Considerate lo sterzo di un'automobile. Funziona perfettamente. Facciamoci sopra una pausa da cappello verde.»

Capitolo trentanovesimo

Pensare col cappello verde

Personalità e capacità

Essere creativi è una questione di capacità, di talento o di personalità?

Cambiare maschera è più facile che cambiare faccia.

Essere fieri delle proprie capacità.

Spesso mi chiedono se la creatività sia una questione di capacità, di talento o di personalità. La risposta è che può essere le tre cose insieme. Ma io non do questa risposta. Se non si fa alcuno sforzo per sviluppare la capacità creativa, allora *non può essere altro* che una questione di talento e di personalità. La gente ha una tendenza eccessiva a considerare la creatività una questione di talento e di personalità, e ritiene che se non si possiedono questi requisiti è meglio che a essere creativi ci pensino gli altri. Per questo metto l'accento sullo sviluppo deliberato della capacità creativa (ad esempio mediante le tecniche del pensiero laterale). Dopodiché faccio osservare che alcuni saranno sempre più bravi di altri, come accade per il tennis o per lo sci, ma tutti possono raggiungere un buon livello.

Non mi piace l'idea della creatività come dono divino. Preferisco considerarla una funzione normale e necessaria del pensiero di ognuno. Non saremo tutti geni, ma neanche i tennisti pensano di poter vincere tutti a Wimbledon.

Sento sempre dire che ci sono persone che hanno un atteggiamento da cappello nero connaturato. Sembra che questi individui provino gusto a distruggere ogni idea o proposta di cambiamento. Mi si chiede se non sarebbe possibile migliorarne il carattere; se non si potrebbe renderli più tolleranti verso la creatività, anche se non intendono esercitarla loro stessi in prima persona.

Non credo sia possibile cambiare la personalità, ma se una persona viene a conoscere la «logica» della creatività, questo può avere un effetto duraturo sul suo atteggiamento nei confronti della creatività. Ho esperienza di molti casi in cui ciò è avvenuto. Il metodo del cappello verde è l'approccio migliore.

«Quando indossa il cappello nero lei fa uno splendido lavoro. Non voglio sminuire la sua efficienza critica, ma sarei curioso di vedere come se la cava col cappello verde. Perché non prova?»

«Forse lei preferisce pensare con un unico cappello. Forse non le interessano le visioni a tutto tondo. Forse lei sa cantare una sola canzone. Forse rimarrà per sempre il nostro esperto in pessimismo. Bene, entrerà nella discussione solo quando avremo bisogno di un po' di pensiero col cappello nero.»

A nessuno piace essere considerato una persona di capacità limitate. Anche a un ottimo pensatore da cappello nero piacerebbe riuscire perlomeno passabile col cappello verde.

La diversità esistente tra cappello verde e cappello nero consente all'esperto da cappello nero di non sentirsi tenuto ad attenuare il suo pessimismo per essere creativo. Quando vuole essere negativo può tornare a esserlo esattamente come prima (non ha cioè alcun bisogno di cambiare la propria personalità).

La maschera tragica e la maschera comica sono diverse. Ma l'attore non cambia, rimane quello che è. Recita la sua parte fino in fondo, a seconda della maschera che indossa. È fiero di saper recitare sia in una commedia sia in una tragedia. È orgoglioso della sua bravura di attore.

Esattamente come un attore, anche un pensatore ha bisogno di

sentirsi fiero delle sue capacità. Cioè della sua bravura nell'indossare ognuno dei sei cappelli e passare dall'uno all'altro modo di pensare. Ne ho già parlato in precedenza, ma lo ripeto perché anche qui si sta trattando del problema pratico di come porsi rispetto alla personalità negativa.

«A questo punto riflettiamoci un po' su col cappello verde. Se lei non se la sente, per il momento taccia.»

«Potresti almeno provarci, a indossare il cappello verde. Se non provi, non riuscirai mai a prenderci confidenza.»

Il pensiero creativo di solito si trova in posizione svantaggiata, perché non è considerato una componente essenziale del processo mentale. La formalità del cappello verde contribuisce a farlo riconoscere come tale, un aspetto del pensiero che si accompagna agli altri.

Capitolo quarantesimo

Pensare col cappello verde

Cosa succede alle idee?

Cosa succede dopo?

Modellare le idee.

Il manager dei concetti.

Uno dei momenti più deboli della creatività è quello della «raccolta» delle idee. Ho partecipato a molte sedute «creative» nel corso delle quali era emersa una quantità di buone idee. Ma la maggior parte di queste idee finiva col restare fuori dalla relazione conclusiva, in quanto nessuno dei partecipanti ne aveva preso in qualche modo nota.

La tendenza è solo quella di cercare una buona soluzione finale. Tutto il resto viene ignorato. Ma a parte la soluzione finale, ci possono essere molte altre idee valide e ugualmente importanti. Possono essersi profilati indirizzi concettuali, sia pure in assenza di un metodo specifico per seguirli. Possono essere venute alla luce idee incomplete, non ancora utilizzabili in mancanza di un'ulteriore elaborazione. Possono essere emersi nuovi principi, anche se ancora privi di concretezza pratica. Può essere cambiato il «sapore dell'idea» (il tipo di idea formulata). Può essersi allargato il campo delle soluzioni teoriche (nel caso che si cerchino soluzioni). Può esserci stata una ridefinizione delle «zone sensibili» di un'idea (zone ove

l'immissione di un nuovo concetto può produrre grandi mutamenti). Tutte cose di cui bisognerebbe prendere nota.

Tra le funzioni del processo creativo vi è quella di «modellare» le idee, cioè di dare loro una forma che le renda il più possibile atte a soddisfare due tipi di esigenze. Il primo riguarda la situazione. Si cerca di modellare l'idea in modo da renderla utilizzabile, nelle condizioni che la situazione impone.

«È un'ottima idea, ma nella sua forma attuale sarebbe troppo costosa. Potremmo modellarla in modo da renderla più economica?»

«In questo momento i piani regolatori per l'edilizia non ce lo consentono. È possibile modellare l'idea in modo che assuma una forma legale?»

«Questo prodotto sarebbe l'ideale per una grande impresa. Ma la nostra non lo è. C'è qualche altro modo in cui l'idea potrebbe tornarci utile?»

Si noti che i vincoli vengono messi in campo come condizioni secondo cui modificare l'idea, non come ragioni per respingerla.

Il secondo tipo di esigenze da soddisfare, sono le esigenze delle persone che dovranno realizzare l'idea. Purtroppo a questo mondo niente è perfetto. Sarebbe una gran bella cosa se tutti riuscissero a cogliere in un'idea la genialità e le potenzialità che risultano evidentissime a chi l'ha formulata. Ma ciò raramente accade. Il processo creativo deve quindi modellare l'idea, in modo da adattarla alle particolari esigenze di chi dovrà «comprarla».

«Attualmente ci interessano solo idee che consentano di risparmiare denaro. L'idea può essere vista come un modo per realizzare questo risparmio, immediato o futuro?»

«Un'idea per riuscire accettabile non deve sembrare troppo nuova. Deve presentare qualche somiglianza con vecchie idee già sperimentate e funzionanti. Ve ne viene in mente qualcuna a cui

paragonarla?»

«Si attribuisce grande importanza alla possibilità di collaudare un'idea in un esperimento-pilota. Che collaudo potremmo proporre per quest'idea?»

«L'alta tecnologia è di moda. Come si potrebbe introdurre la tecnologia elettronica in quest'idea?»

A volte questa operazione sembra rasentare l'inganno. Ma non c'è nessun inganno nel progettare prodotti su misura per l'acquirente. E anche le idee sono prodotti che vanno progettati in modo che soddisfino le esigenze di chi le compra (sia pure un compratore interno all'organizzazione).

In alcuni scritti ho proposto l'istituzione del ruolo di «manager dei concetti». Una persona cui sia affidato il compito di stimolare, raccogliere e custodire le idee; di organizzare sedute di «formulazione di idee»; di mettere i problemi sotto al naso di chi dovrebbe risolverli; di occuparsi delle idee come un manager finanziario si occupa di finanza.

L'esistenza di un manager dei concetti assicurerebbe la raccolta dei frutti del pensiero col cappello verde; in caso contrario tali frutti resteranno nelle mani di chi li ha prodotti, inutilizzabili per chiunque altro.

La fase successiva è quella del cappello giallo. Fase che comprende lo sviluppo costruttivo dell'idea, nonché la valutazione positiva e la ricerca di vantaggi e benefici. Questi argomenti sono stati trattati nei capitoli dedicati al pensiero col cappello giallo.

Segue il pensiero col cappello nero. In ogni fase si può richiedere l'intervento del pensiero col cappello bianco, perché fornisca i dati necessari per valutare l'idea, la sua funzionalità, le sue possibilità di successo.

La fase finale è il pensiero col cappello rosso: l'idea ci piace abbastanza da spingerci a realizzarla? Può sembrare strano che il giudizio emotivo venga alla fine. È che si spera che il giudizio emotivo risenta dei risultati ottenuti con il cappello nero e con il

cappello giallo. E se alla fine non c'è nessun entusiasmo, è assai improbabile che un'idea possa avere successo, per buona che sia.

Capitolo quarantunesimo

Pensare col cappello verde

Riassunto

- Il cappello verde serve a produrre il pensiero creativo. La persona che lo indossa si impegna a utilizzare gli stilemi del pensiero creativo. Gli altri sono tenuti a considerare il risultato come un risultato creativo. Teoricamente il cappello verde dovrebbe venire indossato sia dal pensatore sia dai suoi interlocutori.
- Il verde è simbolo di fertilità, crescita e sviluppi futuri contenuti nei semi.
- La ricerca di alternative è un aspetto fondamentale del pensiero col cappello verde. È necessario andare oltre ciò che è noto, ovvio e sembra soddisfacente.
- Il pensatore col cappello verde può fare in ogni momento una pausa creativa per vedere se non vi siano possibili idee alternative. Per fare questa pausa non occorrono motivazioni precise.
- Nel pensiero col cappello verde alla nozione di giudizio si sostituisce la nozione di movimento. Il pensatore cerca di muovere da un'idea per raggiungerne una nuova.
- La provocazione ha una funzione importante nel pensiero col cappello verde, indicata dal termine *po*. Scopo della provocazione è

farci uscire dai nostri schemi abituali. Ci sono molti modi per ottenere provocazioni, tra cui il metodo della parola a caso.

- Il pensiero laterale è un insieme di atteggiamenti, espressioni e tecniche (tra cui il movimento, la provocazione e il «po») che consente di tagliare trasversalmente gli schemi di un sistema auto-organizzato asimmetrico, per generare concezioni e percezioni nuove.

Capitolo quarantaduesimo

Il cappello blu

Il controllo del pensiero

Pensare al pensiero.

Istruzioni per pensare.

L'organizzazione del pensiero.

Il controllo degli altri cappelli.

Immaginate un quadro di controllo. Al quadro lavora un uomo in tuta e cappello blu.

Quando si indossa il cappello blu si smette di pensare all'argomento in discussione e si pensa invece al pensiero necessario all'esame dell'argomento. Il blu è simbolo del controllo, della supervisione, essendo il colore del cielo, che tutto sovrasta. Ma il blu suggerisce anche un'idea di distacco, di freddezza, di auto-controllo.

Un direttore d'orchestra dà l'attacco prima agli archi e poi ai fiati. Il direttore ha il controllo della situazione. Indossa il cappello blu. Il cappello blu esercita sul pensiero la stessa funzione che il direttore esercita sull'orchestra.

Il cappello blu indica – a noi stessi o agli altri – quale degli altri cinque cappelli va indossato. Stabilisce il momento in cui occorre cambiare cappello. Se il pensiero viene visto come una procedura formale, allora il cappello blu rappresenta la funzione di controllo del protocollo.

I computer eseguono programmi che dicono loro quel che devono fare passo per passo. Il cappello blu è lo strumento di programmazione del pensiero umano.

Con il cappello blu possiamo pianificare il pensiero in modo particolareggiato, secondo precise sequenze operative, nonché impartire istruzioni momento per momento. In un balletto, per ordinare in successione i vari passi di danza, ci vuole un coreografo. Il cappello blu si indossa quando si vogliono impostare coreograficamente i passi del pensiero.

Il pensiero strutturato formalmente è qualcosa di molto diverso dal pensiero come flusso libero di concetti non organizzati in una struttura generale.

«Il cappello blu mi suggerisce che è questo il momento di cercare alternative.»

«Per studiare questo problema abbiamo poco tempo, quindi cerchiamo di sfruttarlo nel modo migliore. Qualcuno ha da proporre una struttura da cappello blu per le nostre riflessioni?»

«Finora non si è arrivati a nessuna conclusione. Metto il cappello blu e suggerisco di cambiare un po' l'aria, passando per un momento al cappello rosso. Qual è la nostra effettiva reazione di fronte a questa proposta di ridurre gli straordinari?»

Il pensiero spesso procede a vuoto, per forza d'inerzia, con reazioni immediate a quel che avviene momento per momento. C'è la vaga sensazione che un obiettivo esista, ma questo obiettivo non viene mai espresso con chiarezza, né in termini di scopo complessivo e finale, né in termini di tappe intermedie. Ipotesi, giudizi, critiche, informazioni, emozioni, tutto viene mescolato in una specie di minestrone di pensiero. È come se il compito del pensatore consistesse nel vagare senza meta finché non inciampa in qualche approccio sperimentato che sembri adatto allo scopo. Un'esplorazione a casaccio dell'esperienza, senz'altro orientamento che quello di un forte spirito critico negativo. L'implicito presupposto è che da un gruppo di

persone intelligenti, fornite di un adeguato bagaglio di informazioni generali, l'elenco delle scelte possibili e l'individuazione della scelta migliore finiranno prima o poi per saltar fuori.

Un altro presupposto è che sul pensiero agisca l'effetto «modellante» dell'esperienza passata e delle condizioni presenti, effetto che produrrà per via «evolutiva» un risultato che la critica provvederà a perfezionare. L'analogia con l'evoluzione è strettissima: come nell'evoluzione darwiniana abbiamo la sopravvivenza delle specie più adatte, così nel pensiero abbiamo la sopravvivenza dell'idea più adatta; e, in luogo della dura pressione ambientale, abbiamo la dura pressione del pessimismo.

Questo modo di pensare implica che le persone interessate al problema già dispongono delle proposte tra cui scegliere la soluzione. Proposte provenienti dalle stesse persone interessate, o da «esperti».

In questo libro sono invece maggiormente interessato al modo di pensare a «mappatura», che richiede, per prima cosa, l'esplorazione e la registrazione delle caratteristiche del terreno; poi si considerano le possibili strade e, infine, se ne sceglie una.

Le persone interessate alla soluzione di un problema sosterranno che le loro riflessioni in proposito si svolgono in maniera continua, e non solo nel momento in cui si mettono seduti intorno a un tavolo per una discussione formale. In realtà, lo scopo della discussione non è tanto di pensare, quanto di scambiarsi i risultati del pensiero svolto in precedenza. Siamo dunque molto vicini al modello di dibattito dialettico tipico del pensiero occidentale.

Per me sarebbe rallegrante vedere che il formarsi delle varie opinioni è stato preceduto da una buona dose di pensiero a mappatura. Ma questo purtroppo avviene di rado. Il pensatore si guarda rapidamente attorno in cerca di un'opinione basata sull'esperienza e sul pregiudizio, e poi tenta di perfezionarla attraverso il dibattito. Un buon esempio di questo atteggiamento è il metodo tradizionale con cui si svolgono i temi a scuola. Il ragazzo viene incoraggiato a esprimere le sue conclusioni nella prima riga, per poi dedicare il resto dello svolgimento ad argomentazioni a sostegno di quelle conclusioni. Il pensiero viene usato per fornire puntelli, non

per esplorare. Lo stesso avviene in politica e nei tribunali, ove esistono parti avverse che muovono da posizioni prestabilite.

L'andirivieni del dibattito dà ritmo e forma al pensiero. Ecco perché molti trovano più facile pensare in gruppo che non da soli. Pensare da soli richiede una maggiore capacità di strutturare il pensiero (un maggior uso del cappello blu).

Per adottare il pensiero a mappatura, occorre avere una struttura, struttura che non può più consistere in una serie di attacchi e di difese. Il pensatore ha bisogno di una struttura organizzatrice, esattamente come un esploratore ha bisogno di un progetto esplorativo.

Una struttura da cappello blu consiste nella pianificazione di quello che succederà momento per momento – un po' come avviene in un programma di computer. Ma più spesso il pensiero col cappello blu controlla il pensiero argomentativo in un modo che si avvicina a quello con cui un cocchiere guida i cavalli, dirigendone via via i passi, uno dopo l'altro.

«A questo punto: pensiero col cappello bianco.»

«Ora ci serve qualche proposta. Cioè pensiero col cappello giallo. Proposte concrete, per favore.»

«Toglietevi il cappello nero, per un attimo. Non sono soddisfatto delle idee che abbiamo. Credo sia il caso di fare qualche riflessione da cappello verde.»

Il più delle volte si tratta di indicare il cappello da indossare in un certo momento della discussione di tipo tradizionale.

«Vorrei sentire da ognuno di voi un'impressione da cappello rosso. Ricordate, quando indossate il cappello rosso potete esprimere emozioni e sentimenti senza alcun bisogno di giustificarli.»

«Forse lei non lo sa, ma sta pensando col cappello nero. Dà dei giudizi negativi. Ci ha detto perché la cosa non può funzionare. Ora vorrei che lei passasse per un po' al pensiero col cappello giallo ed

esprimesse qualche valutazione positiva.»

«Non voglio opinioni o consigli. Vorrei qualche minuto di puro cappello bianco. Dati e cifre senza alcuna interpretazione.»

«Credo occorra fare una pausa e un po' di riflessione col cappello blu. Dimentichiamo per un attimo il problema. Come dobbiamo organizzare il nostro pensiero?»

Va ricordato che la funzione del cappello blu non consiste solo nell'organizzare l'uso degli altri cappelli. Il cappello blu può essere usato per organizzare anche altri aspetti del pensiero, come la valutazione delle priorità e l'individuazione dei vincoli. Può infine servire a decidere quando fare ricorso a uno strumento CoRT per il pensiero, come ad esempio il PMI.

Capitolo quarantatreesimo

Pensare col cappello blu

La messa a fuoco

Fare le domande giuste.

Definire il problema.

Stabilire gli obiettivi del pensiero.

La *messa a fuoco* è una delle funzioni-chiave del pensiero col cappello blu. La differenza tra un buon pensatore e un cattivo pensatore spesso sta nella maggiore o minore capacità di mettere a fuoco un problema. Quale deve essere l'oggetto del pensiero? Conoscere l'obiettivo generico non basta.

«Dobbiamo focalizzare i nostri sforzi sulla definizione di una serie di possibili risposte alla diminuzione dei prezzi operata dalla concorrenza.»

«Mettiamo a fuoco ciò che ognuno di noi si aspetta da questa vacanza.»

«Ombrelli e pubblicità. Vorrei idee creative sugli usi possibili di comuni ombrelli in pubblicità.»

«Come potremmo far sì che un cliente soddisfatto faccia buona pubblicità al nostro albergo? Questo è l'obiettivo specifico.»

«L'obiettivo generico è di attirare nei nostri fast food una nuova fascia di consumatori. L'obiettivo più specifico è di portare gli anziani a servirsi da noi fuori dalle ore di punta.»

Ci sono obiettivi ampi o generici e obiettivi ristretti o specifici. Un obiettivo ampio può contenere diversi obiettivi specifici. L'importante è che un obiettivo sia *ben definito*. Tra le funzioni del pensiero col cappello blu vi è quella di portare alla definizione dell'obiettivo e di controllare che non ci si allontani da esso. Il tempo passato a riflettere sul pensiero è sempre ben speso.

«Metto il cappello blu per dire che ci siamo allontanati parecchio dal tema della nostra riflessione. Abbiamo molte idee interessanti ma nessuna che risponda all'obiettivo che abbiamo definito all'inizio. Dobbiamo riprendere da capo. Altri commenti da cappello blu?»

«Mettetevi il cappello blu e ditemi cosa pensate di quel che stiamo facendo. Ci porterà da qualche parte?»

Fare una domanda è la maniera più semplice per mettere a fuoco il pensiero. Spesso si dice che fare le domande giuste è una funzione importantissima del pensiero. Purtroppo è molto più facile fare la domanda giusta a posteriori – quando è già stata data una risposta. Ma definite con cura il contesto e la messa a fuoco di una domanda è comunque un aspetto importante del pensiero col cappello blu.

Nelle lezioni CoRT le domande sono divise in due categorie. Ci sono *domande a canna da pesca*, di carattere esplorativo (mettiamo l'esca sull'amo, ma non sappiamo cosa prenderemo) e *domande a colpo di fucile*, che mirano a verificare un elemento specifico e hanno risposte dirette, del tipo sì o no (così come si mira a un uccello, e lo si colpisce o lo si manca).

«La domanda che dobbiamo porci non è tanto cosa fare, ma quando farlo. La scelta del momento è fondamentale. Quali fattori dovremmo prendere in considerazione per decidere?»

«Dobbiamo chiederci se i vantaggi fiscali erano veramente percepiti dai clienti, o non rappresentavano invece un semplice argomento persuasivo dei venditori per arrivare alla firma della polizza.»

Un problema è in realtà un particolare tipo di domanda: come raggiungere questo scopo? È importante definire correttamente il problema, altrimenti la soluzione può risultare inadeguata o inutilmente complessa. È questo il vero problema? Perché vogliamo risolverlo? Qual è il problema di fondo?

«Il vero problema non è il clima freddo. È come la gente reagisce al clima freddo. È questa reazione che possiamo modificare.»

«Il problema non è la mancanza di neve ma il fatto che la gente non scia. Con dei pullman potremmo portare la gente dove c'è neve.»

Anziché puntare direttamente alla migliore definizione del problema, è preferibile individuare una serie di definizioni alternative. Anche questa operazione fa parte del pensiero col cappello blu.

Altro compito del pensatore col cappello blu consiste nel fissare compiti specifici al pensiero. Ciò è particolarmente importante quando il pensatore pensa da solo.

«Stabiliamo l'obiettivo che intendiamo raggiungere in questo incontro. Che tipo di risultato potremmo considerare soddisfacente?»

«Iniziamo con l'elencare i punti di accordo tra le due parti.»

«Il compito che dobbiamo assegnarci è di stabilire quale decisione prendere qui e adesso.»

«Indicatemi quattro "punti sensibili" dell'idea relativi all'insegnamento scolastico.»

«Valutate col cappello nero l'attuale campagna pubblicitaria.»

Il compito che ci si assegna può essere di dimensioni molto limitate

oppure molto ampie. Può consistere in qualcosa di molto specifico o avere a che fare con un'ampia area di pensiero.

«Voglio solo qualche idea esplorativa sulla questione delle vendite per televisione.»

«Come potremmo appurare se la loro strategia ha funzionato?»

«Perché ci risulta difficile scegliere tra queste due alternative?»

Quando dopo essersi fissati un compito non si riesce ad eseguirlo, occorre prendere nota del fallimento.

«Non siamo riusciti a spiegare quest'aumento nel consumo di dolci. Ci torneremo sopra in seguito per tentare di formulare qualche ipotesi controllabile.»

«Non ci è venuta nessuna idea per incrementare il consumo di carne d'agnello. Forse faremmo meglio a riesaminare il problema nei suoi elementi costitutivi.»

Il pensatore col cappello blu indica il bersaglio e dice: «Ecco. Sparate in questa direzione».

Capitolo quarantaquattresimo

Pensare col cappello blu

La compilazione del programma

Passo dopo passo.

Un software per il pensiero.

Coreografia.

I computer hanno un software che dà loro istruzioni momento per momento. Un computer non può lavorare senza il software. Una delle funzioni del pensiero col cappello blu consiste nella progettazione del software per pensare intorno a un dato problema. È possibile disporre di strutture fisse valide per ogni situazione. In uno dei miei lavori sul CoRT ho proposto una struttura del genere, chiamata PISCO (*Purpose, Input, Solutions, Choice, Operation*, ovvero: obiettivo, immissione, soluzioni, scelta, operazione). L'argomento che voglio trattare in questo capitolo è la progettazione di un software personalizzato per ogni singola situazione.

«Inizieremo con qualche riflessione da cappello blu per definire il programma che intendiamo seguire.»

«È una situazione insolita. Da dove iniziamo? A che cosa dobbiamo pensare?»

In un capitolo precedente ho accennato al fatto che il pensiero con i

sei cappelli si esprime il più delle volte in interventi occasionali nel corso di normali discussioni di tipo dialettico-argomentativo. Di quando in quando si renderà necessario l'intervento di un determinato tipo di pensiero, simboleggiato da questo o quel cappello. Vorrei prendere qui in esame la possibilità di scrivere un programma formale che definisca una precisa sequenza di passi.

Esiste un tipo di danza libera in cui i ballerini improvvisano i passi sul momento per esprimere un tema generale; e c'è il balletto formale in cui ogni passo è indicato con precisione dalla coreografia. È di questo aspetto coreografico del pensiero col cappello blu che sto parlando. Ma non vorrei che il lettore pensasse che questo sia l'unico modo legittimo di esercitare il pensiero coi sei cappelli.

Vorrei inoltre che fosse ben chiaro che i programmi da cappello blu, oltre che l'uso dei cappelli, riguardano molti altri aspetti del pensiero.

«Dovremmo iniziare con un'analisi di tutti i fattori di cui tenere conto nella progettazione di questa linea di abbigliamento per bambini.»

«Dovremmo cominciare col definire quali sono i punti di accordo, quelli di disaccordo e quelli irrilevanti ai fini di questa vertenza.»

La procedura di quest'ultimo esempio si chiama A.D.I., ed è uno degli strumenti CoRT.

Il programma sarà diverso da situazione a situazione. Il programma per la risoluzione di un problema sarà diverso da quello per la costruzione di una barca. Un programma di negoziato non sarà uguale a un programma decisionale. E, entro l'ambito delle decisioni, il programma utilizzato per l'una sarà diverso da quello utilizzato per l'altra. Il pensatore col cappello blu personalizza il programma in modo da adattarlo alla situazione, come fa un falegname quando si accinge a costruire una sedia o un armadietto.

Se l'argomento induce in chi lo affronta un particolare coinvolgimento emotivo, la cosa migliore è che il programma inizi dal cappello rosso. I sentimenti avranno così modo di emergere e di

rendersi visibili. Altrimenti ognuno potrebbe essere portato a esprimere i propri sentimenti in maniera indiretta, per altre vie, per esempio attraverso un eccesso di pensiero col cappello nero. Il pensatore, manifestando apertamente le sue emozioni, in qualche modo se ne libera, finendo per sentirsi maggiormente propenso ad assumere un atteggiamento obiettivo.

Il passo successivo potrebbe essere il pensiero col cappello bianco, che consente di mettere in campo tutte le informazioni pertinenti. Un ritorno di tanto in tanto al pensiero col cappello bianco di solito si rende necessario – una specie di sub-routine del programma – per controllare i vari punti.

Sarà poi la volta del cappello giallo, che ha il compito di formulare proposte e suggerimenti. Potrà anche esservi un'interazione tra cappello giallo e cappello blu, poiché quest'ultimo pone le domande e definisce le aree problematiche. Il pensiero col cappello bianco può anche indicare i metodi più aggiornati per la risoluzione del problema.

«Il metodo che abbiamo adottato in passato in situazioni analoghe è il seguente.»

«Tutti conoscete gli approcci tradizionali. Comunque li ripeterò.»

Il pensiero col cappello blu potrà mettere a fuoco i punti che necessitano di idee nuove. Dopodiché il pensiero col cappello verde cercherà di produrre queste idee nuove. In alternativa si potrà stabilire un periodo di tempo per il cappello verde, durante il quale ogni pensatore effettuerà la sua pausa creativa.

«Vorrei scoprire se c'è un modo più semplice per collegare i buoni premio a una singola battuta di cassa.»

«Ci deve essere un metodo migliore per vendere libri. Voglio pensarci col cappello verde.»

A questo punto potrà esserci un intervento del cappello blu per organizzare le proposte disponibili in un elenco. Le proposte potranno

venire raggruppate in varie categorie: quelle che richiedono una valutazione individuale, quelle che richiedono uno sviluppo ulteriore, quelle di cui occorre semplicemente prendere nota.

Ora potrebbe aver luogo un misto di pensiero coi cappelli bianco, giallo e verde, per migliorare e far progredire ogni proposta. È la fase del pensiero costruttivo.

Giunge quindi il momento di usare il pensiero col cappello giallo per dare una valutazione positiva alle alternative che si considerano più concretamente realizzabili.

Il pensiero col cappello nero interverrà per operare una selezione. L'obiettivo sarà di individuare le alternative di impossibile o difficile realizzazione. Il pensiero col cappello nero potrà anche avanzare dubbi sulla validità delle alternative realizzabili.

A questo punto si ricorrerà ai cappelli giallo e verde per rimediare ai difetti messi in luce dal cappello nero: correggere gli errori, eliminare i punti deboli, risolvere i problemi.

Un ulteriore intervento del cappello nero servirà a individuare rischi e pericoli.

Potrà seguire un nuovo intervento del cappello blu per tracciare un quadro d'insieme dei risultati, e per definire la strategia della «scelta del percorso».

Il cappello rosso, a questo punto, consentirà ai pensatori di esprimere le loro impressioni sulle scelte possibili.

La procedura di scelta consisterà di un misto di pensiero col cappello giallo e col cappello nero – per individuare l'alternativa più adeguata alle esigenze.

Vi sarà infine un intervento conclusivo del cappello blu per definire la strategia da adottare per l'attuazione.

L'intera sequenza potrà sembrare piuttosto complicata, ma in pratica il passaggio da una fase all'altra avviene in modo spontaneo – come cambiare marcia quando si guida.

Quando si ricorre a un programma predefinito, è essenziale che tutti i partecipanti ne siano al corrente. Il pensatore, invece di affannarsi a fare subito interventi da cappello nero per paura che poi risultino fuori luogo, aspetterà, sapendo che il momento del cappello

nero è previsto di lì a poco.

Ricordate che il pensiero è in massima parte un misto di cappello nero e bianco – su uno sfondo inespresso di emozioni da cappello rosso.

«In situazioni di questo genere, ecco qual è la cosa da fare.»

«Ecco perché la sua proposta non può funzionare.»

Il programma può essere predefinito da chi presiede l'incontro, oppure potrà essere il risultato del pensiero col cappello blu di tutti i partecipanti.

Capitolo quarantacinquesimo

Pensare col cappello blu

Sommari e conclusioni

Osservazione e quadro complessivo.

Commento.

Sommari, conclusioni, raccolte di dati e resoconti.

Il pensatore col cappello blu osserva il procedere del pensiero. È il coreografo che stabilisce i passi, ma è anche il critico che segue attentamente ciò che avviene. Il pensatore col cappello blu non guida l'automobile lungo la strada, ma sorveglia il guidatore. Prende inoltre nota della strada che si sta percorrendo.

Il pensatore col cappello blu può fare commenti su ciò che osserva.

«La discussione di questo aspetto sta andando troppo per le lunghe. Prendiamo semplicemente atto che al riguardo abbiamo opinioni contrastanti.»

«Mi sembra che ci preoccupiamo troppo del costo di questa operazione, ma non sappiamo nemmeno se ne trarremo un qualche profitto. Ed è questo il punto che dovremmo chiarire per primo.»

«David, tu continui a insistere sulla stessa idea. Abbiamo già ammesso che è un'ipotesi plausibile e la esamineremo in seguito. Ora penso che dovremmo cercare delle alternative. Questa è un'esplorazione, non un dibattito.»

Il pensatore col cappello blu delinea di quando in quando un quadro complessivo degli avvenimenti e dei risultati raggiunti. È la persona cui è affidata la registrazione dei dati e delle alternative emerse durante la discussione.

«Facciamo un riassunto dei risultati raggiunti fino a questo momento.»

«Passerò brevemente in rassegna i punti principali finora discussi. Se qualcuno non è d'accordo col mio riassunto, lo dica.»

Dare forma a una discussione svoltasi in modo apparentemente caotico, è compito del pensatore col cappello blu.

Anche se faccio riferimento al pensatore col cappello blu come a un singolo individuo, i vari compiti connessi a questo ruolo possono venire svolti da tutti i membri del gruppo. Un pensatore col cappello blu, infatti, può chiedere a chiunque altro di mettersi il cappello blu e di eseguire i compiti che questo comporta.

«Propongo di fare una pausa, per metterci tutti il cappello blu e dedicare qualche minuto a un compendio individuale dei risultati che riteniamo di avere raggiunto finora.»

«Facciamo un giro di interventi. Mettetevi il cappello blu e ditemi a che punto siamo.»

Oltre al compito di riassumere di tanto in tanto i risultati raggiunti, il pensatore col cappello blu ha anche il compito di trarre le conclusioni finali.

«Indossando il cappello blu direi che le conclusioni da trarre siano queste.»

«Tutti d'accordo sul fatto che, queste sono le conclusioni a cui siamo giunti?»

Il compendio finale e la stesura del resoconto rientrano tra i compiti del pensiero col cappello blu. Ciò non significa che spettino

necessariamente a un singolo individuo. Ogni pensatore deve saper assumere il ruolo del cappello blu per esporre in modo preciso e obiettivo ciò di cui si è discusso.

Una delle funzioni del cappello blu è di osservare e registrare il cammino che il pensiero sta percorrendo o ha già percorso.

Capitolo quarantaseiesimo

Pensare col cappello blu

Controllo e monitoraggio

La persona che presiede.

Disciplina e messa a fuoco.

Chi ha questo incarico?

Di solito, la persona che presiede un incontro assume automaticamente una funzione da cappello blu. Modera il dibattito e controlla che l'ordine del giorno venga rispettato.

Si può conferire un ruolo specifico da cappello blu anche a una persona diversa da quella che presiede. Questo pensatore col cappello blu avrà un compito di monitoraggio del pensiero, secondo direttive generali stabilite. Può infatti accadere che il presidente non sia uno specialista del monitoraggio del pensiero.

Vorrei mettere l'accento sul fatto che in una riunione chiunque può esercitare una funzione da cappello blu.

«Metto il cappello blu per dire che in questo momento i commenti della signorina Brown non sono pertinenti.»

«Metterò il cappello blu per dire che a mio parere ci siamo allontanati dal problema centrale.»

«La mia opinione da cappello blu è che questo è un problema cruciale che prima o poi dovremo affrontare.»

Il pensiero col cappello blu ha il compito di far rispettare le regole del gioco. Questa funzione di controllo può venire esercitata dal presidente o dal pensatore col cappello blu a ciò designato, ma tutti sono liberi di fare commenti.

«Stiamo pensando col cappello rosso. Vogliamo conoscere le sue impressioni, non sapere a che cosa sono dovute.»

«Mi scusi, lei evidentemente sta pensando col cappello nero e non è questo il momento.»

«Non è così che si affronta un'idea quando si pensa col cappello verde. Deve pensare in termini di movimento, non di giudizio.»

«E queste sarebbero informazioni da cappello bianco? Mi sembrano piuttosto impressioni da cappello rosso.»

«La funzione del cappello blu è di riassumere le considerazioni fatte, non di caldeggiare un'alternativa.»

Nelle situazioni reali i diversi cappelli nella pratica possono benissimo sovrapporsi, e non è il caso di essere pedanti a questo riguardo. Cappello giallo e cappello verde giungono spesso a sovrapporsi in ampia misura. Anche tra cappello bianco e rosso può verificarsi una notevole sovrapposizione, dovuta al mescolarsi di fatti e opinioni.

Sarebbe poco pratico cambiare continuamente cappello per ogni osservazione che si vuole fare.

Ciò che conta è che, una volta stabilito un modo di pensare, i pensatori si *sforzino consapevolmente* di pensare in quel modo. Se si è deciso di pensare col cappello giallo, si deve pensare col cappello giallo.

Se non c'è stata una richiesta specifica, non è necessario che ad ogni singolo commento si faccia esplicito riferimento a questo o quel cappello. Si può benissimo accettare un intervento relativo alla procedura senza che vi sia stata una formale indicazione dell'uso del cappello blu.

È tuttavia molto importante identificare formalmente i cappelli di

tanto in tanto. Non basta supporre che il tipo di cappello usato risulti evidente dalle osservazioni fatte. L'importante è proprio lo sforzo che si fa di attenersi a un determinato modo di pensare. Altrimenti si torna al solito sistema delle chiacchiere e delle dispute.

Una delle principali funzioni del cappello blu consiste nel mettere fine alle controversie.

«Credo che l'aumento nelle vendite della carne di tacchino sia dovuto alla maggiore preoccupazione della gente per la salute.»

«Io penso che sia semplicemente dovuto alla convenienza del prezzo.»

A questo punto il pensatore col cappello blu può chiedere che vengano forniti dei dati da cappello bianco, capaci di dirimere la questione.

«Visto che non riusciamo a chiarire questo punto, prenderemo nota dell'esistenza di due spiegazioni diverse per questa tendenza di mercato. Non dobbiamo necessariamente decidere qual è quella giusta.»

Entrambe le tesi vengono quindi registrate sulla mappa del pensiero. In questo particolare esempio entrambi i punti di vista possono essere corretti. Altre volte le due opinioni potrebbero essere incompatibili, ma si dovrà comunque prenderne nota per tornare eventualmente a discuterne in seguito.

«Possiamo tornare al nodo che prima non siamo riusciti a sciogliere. Questo prezzo sembrerà una rapina? Mettiamo bene a fuoco questo punto.»

«Il signor Jones pensa che offrire una garanzia sui prezzi dei soggiorni estivi darebbe un forte impulso alle vendite. La signora Adams non è d'accordo e pensa che potrebbe rivelarsi molto costoso. Analizziamo per un momento questo problema. Che cos'ha da suggerirci il pensiero col cappello bianco? Se avessimo offerto

una simile garanzia negli anni passati, quanto ci sarebbe costata?»

Un modo efficace per comporre le idee contrastanti consiste nell'ipotizzare che ognuna di esse sia corretta *in determinate circostanze*.

«In quali circostanze avrebbe ragione il signor Jones? In quali circostanze avrebbe ragione la signora Adams?»

In un certo senso, entrambe le parti vengono così a trovarsi dalla parte della ragione. Il passo successivo è vedere quale dei due insiemi di circostanze si avvicina di più alla situazione effettiva.

Lo stesso approccio può venire adottato nella valutazione delle idee, facendo ricorso al metodo del *posto giusto*. Quale sarebbe il posto giusto per quest'idea?

«Questo prodotto sarebbe ottimo per una grande azienda che domini il mercato. L'altro sarebbe adatto a una piccola azienda che tenti di conquistarsi una fetta di mercato. Noi, che tipo di azienda siamo?»

A volte il pensatore col cappello blu dovrà tagliar corto in modo molto secco.

«Sembriamo impantanati in questa discussione. Prenderemo nota dei due punti di vista e ci torneremo sopra in seguito.»

«Vi ricordo che stiamo usando il metodo della mappa, non quello del dibattito. Se avete punti di vista differenti, limitatevi a prenderne nota. Non cercate di dimostrare che il vostro è corretto e l'altro è sbagliato.»

«Avete avuto entrambi la possibilità di parlare. Se continuate così finirete per litigare, e noi non siamo qui per questo.»

«Per favore, smettetela di discutere.»

«Vorrei che ognuno dei due facesse qualche considerazione da

cappello giallo sul punto di vista dell'altro. Questo dovrebbe porre fine alla discussione.»

La convenzione del cappello blu permette al pensatore di essere molto più esplicito di quanto le regole della convenienza gli consentirebbero altrimenti.

Capitolo quarantasettesimo

Pensare col cappello blu

Riassunto

- Il cappello blu è adibito al controllo. Il pensatore col cappello blu organizza il pensiero stesso. Il pensiero col cappello blu ha per oggetto il pensiero necessario per esplorare un argomento.
- Il pensatore col cappello blu è simile a un direttore di orchestra. Invita gli altri a usare i vari cappelli.
- Il pensatore col cappello blu stabilisce gli argomenti a cui il pensiero deve rivolgersi. Il pensiero col cappello blu cura la messa a fuoco. Definisce i problemi e formula le domande. Decide i compiti che il pensiero deve assolvere.
- Il pensatore col cappello blu ha l'incarico di provvedere a riassunti, quadri complessivi, conclusioni. Ciò verrà fatto sia di tanto in tanto nel corso della riflessione, sia alla fine.
- Il pensiero col cappello blu controlla il pensiero stesso e assicura il rispetto delle regole del gioco. Appiana le controversie ed esorta all'adozione del pensiero a mappatura. Impone la disciplina.
- Il pensiero col cappello blu può essere utilizzato in interventi occasionali che richiedono l'uso di un cappello. Può anche servire a definire una sequenza progressiva di operazioni mentali, che deve

essere seguita come una danza segue la coreografia.

- Chiunque può liberamente esprimere commenti o consigli da cappello blu, anche nel caso in cui il ruolo del cappello blu sia stato specificamente assegnato a una singola persona.

Conclusioni

Un'eccessiva complessità del pensiero genera una confusione dannosa al suo svolgimento. Quando il pensiero è chiaro e semplice, possiamo svolgerlo con maggior facilità ed efficacia. Il concetto dei sei cappelli si comprende e si mette in pratica con facilità.

Questo sistema ha due obiettivi principali. Il primo è consentire al pensatore di occuparsi di una cosa per volta in modo che il pensiero ne risulti semplificato. Il pensatore acquista la capacità di trattare separatamente con le emozioni, le affermazioni logiche, le informazioni, i desideri e la creatività. Il pensatore indossando il cappello rosso può dare spazio alla sua emotività senza bisogno di giustificarla anziché andare cercando motivazioni logiche per le sue emozioni. Dell'aspetto logico si occuperà poi il pensiero col cappello nero.

Il secondo obiettivo del sistema è di consentire al pensatore un'*inversione di rotta*. Se qualcuno ha mostrato un atteggiamento negativo per l'intera durata di una riunione, potremo chiedergli di togliersi «il cappello nero», facendo capire a quella persona che ha esagerato col suo atteggiamento negativo. Potremo poi chiedergli di indossare «il cappello giallo», cioè chiedergli in maniera esplicita di assumere un atteggiamento positivo. I sei cappelli per pensare ci permettono quindi di parlare chiaro senza offendere nessuno. La cosa più importante è che una richiesta del genere non costituisce una minaccia per l'io o la personalità dell'altro. Con questo metodo si può chiedere agli altri di adottare un certo modo di pensare, come se si trattasse semplicemente di una parte da recitare o addirittura di un gioco. La nozione dei sei cappelli assume una funzione simile a quella

di un manuale per le istruzioni.

Non mi sognerei mai di dire che a ogni momento della nostra vita debba corrispondere la scelta consapevole di usare questo o quel cappello per pensare. Non serve arrivare fino a questo punto. Solo occasionalmente possiamo sentire l'esigenza di indossare i diversi cappelli secondo una sequenza prestabilita e in questo caso dobbiamo disporre in precedenza del procedimento da seguire. Ma più spesso ci capiterà di voler indossare un cappello specifico nel corso di una discussione, dando a questa nostra scelta una veste formale. Oppure possiamo aver bisogno che qualcun altro indossi un cappello in particolare, e chiederglielo sarà un po' imbarazzante all'inizio. Ma in breve tempo sembrerà a tutti una cosa perfettamente naturale.

Questo metodo ovviamente risulterà tanto più utile quanto più sono le persone che ne conoscono le regole all'interno dell'organizzazione che lo adotta. Tutti coloro che hanno il compito di riunirsi e discutere un problema, per esempio, dovrebbero imparare il significato dei diversi cappelli. Il metodo raggiungerà la sua funzionalità massima solo quando sarà entrato a far parte del linguaggio comune.

Riassunti

Il metodo dei sei cappelli per pensare

Lo scopo dei sei cappelli per pensare è la chiarificazione del pensiero, ottenuta consentendo al pensatore di adottare un modo di pensare per volta – invece di tentare di fare tutto in una sola volta. Il paragone più calzante è la stampa a colori. Ogni colore viene stampato separatamente fino a ottenere il risultato finale.

Il sistema dei sei cappelli è progettato per far passare il pensiero dal normale metodo dialettico al metodo di mappatura. Il pensiero diventa così un processo a due fasi. La prima fase è l'esecuzione della mappa. La seconda è la scelta di un percorso sulla mappa. Se la mappa è fatta bene, il percorso migliore risulterà spesso di immediata evidenza. Ognuno dei sei cappelli inserisce nella mappa un determinato tipo di pensiero, analogamente a quanto avviene nella stampa a colori.

Non si deve ritenere che i sei cappelli coprano l'intera gamma dei possibili aspetti del pensiero; ma essi corrispondono sicuramente agli aspetti principali. Né si deve ritenere che a ogni tappa del processo di pensiero si debba necessariamente indossare questo o quel cappello.

Il maggior pregio del sistema dei cappelli è rappresentato proprio dalla sua artificiosità. I sei cappelli costituiscono un artificio formale e conveniente per chiedere l'adozione di un modo di pensare a se stessi o agli altri. Costituiscono le regole del gioco del pensiero. Regole che tutti i giocatori devono conoscere.

Quanto più i cappelli vengono usati, tanto più diventano parte

integrante della cultura del pensiero. Chiunque faccia parte di un'organizzazione dovrebbe imparare a servirsi della nozione di base di «cappello per pensare». Essa rende il pensiero «mirato» molto più efficace. Consente un approccio veloce e ordinato, e di non perdere il tempo in controversie e discussioni sterili.

All'inizio la gente proverà un certo disagio nell'uso dei diversi cappelli, ma il disagio passerà presto di fronte all'evidente convenienza del sistema. I primi passi nell'adozione del metodo consisteranno nella richiesta occasionale di usare un cappello o di passare dal cappello nero a un altro.

Come ho scritto all'inizio del libro, il grande pregio dei cappelli è che offrono al pensatore ruoli diversi da interpretare. Il pensatore trarrà soddisfazione dall'interpretare ognuno dei ruoli. Senza il formalismo dei cappelli, alcuni pensatori rimarrebbero eternamente bloccati su un unico modo di pensare (di solito quello del cappello nero).

Vorrei ancora una volta mettere l'accento sulla grande facilità d'uso del sistema. Non occorre che il lettore ricordi tutti i temi che ho trattato nelle pagine precedenti. I punti essenziali sono facili da ricordare e sono i seguenti:

Cappello bianco: bianco virginale, puri fatti, dati, cifre e informazioni.

Cappello rosso: vederci rosso, emozioni e sensazioni, ma anche presentimenti e intuizioni.

Cappello nero: avvocato del diavolo, giudizi negativi, perché una cosa non funzionerà.

Cappello giallo: solarità, luminosità, ottimismo, atteggiamento positivo, costruttivo; le opportunità.

Cappello verde: fertilità, creatività, piante che nascono da un seme, movimento, provocazione.

Cappello blu: freddezza e controllo, direttore d'orchestra, pensiero sul pensiero.

In ogni azienda, quante più persone impareranno questo linguaggio, tanto più esso risulterà utile. La verità è che non esiste un linguaggio semplice che funzioni da sistema di controllo per il pensiero.

Se vi sentite abbastanza intelligenti da poter fare a meno di questo sistema, provate a pensare che esso renderebbe ancora più efficiente l'intelligenza di cui andate fieri. Chi ha un talento naturale per la corsa, trarrà dall'allenamento maggiori benefici degli altri.

«A questo punto voglio fare un'osservazione da cappello giallo. Fate la prova voi stessi.»

Per comodità ripeterò nelle pagine seguenti i riassunti che concludono la trattazione di ciascuno dei sei cappelli.

Pensare col cappello bianco

Immaginate un computer che fornisce i dati e le cifre che gli vengono chiesti. Il computer è imparziale e obiettivo.

Non offre interpretazioni e non esprime opinioni. Quando indossa il cappello bianco il pensatore deve imitare un computer.

Per ottenere l'informazione chi la richiede deve fare domande precise e specifiche.

Esiste un sistema di informazione a due livelli. Al primo appartengono fatti controllati e accertati – fatti di prima categoria. Al secondo appartengono fatti creduti, cioè considerati veri ma non controllati fino in fondo – fatti di seconda categoria.

Esiste uno spettro della verosimiglianza che va da «sempre vero» a «mai vero». Tra i due estremi vi sono gradi intermedi come «in generale», «a volte», «occasionalmente». Informazioni di questo tipo possono essere fornite col cappello bianco, se provviste di una «cornice» appropriata che indichi il loro grado di verosimiglianza.

Pensare col cappello bianco è una disciplina e un orientamento. Il pensatore si sforza di essere più imparziale e obiettivo nel dare informazioni.

Potete ricevere la richiesta di mettere il cappello bianco, o potete rivolgerla voi. Potete anche decidere autonomamente se metterlo o levarlo.

Il bianco (assenza di colore) significa «neutralità».

Pensare col cappello rosso

Il pensatore col cappello rosso è autorizzato a dire: «Questa è la mia sensazione rispetto al problema».

Il cappello rosso legittima emozioni e sensazioni in quanto componenti importanti del pensiero.

Il cappello rosso rende visibili le sensazioni, che possono così entrare a far parte sia della mappa mentale, sia del criterio con cui scegliere il percorso.

Col cappello rosso il pensatore può entrare e uscire dalla situazione emotiva agevolmente, cosa impossibile senza tale accorgimento.

Il pensatore può conoscere le sensazioni di un altro chiedendogli di esprimerle con il cappello rosso.

Quando il pensatore indossa il cappello rosso non deve *mai* cercare di giustificare le sue sensazioni o di dar loro una base logica.

Il cappello rosso fa riferimento a due ampie categorie: la categoria delle comuni emozioni che tutti conosciamo, dalle più forti come la paura e l'antipatia, alle più sottili come il sospetto; la categoria delle valutazioni complesse che portano a presentimenti, intuizioni, impressioni, sensibilità estetiche, e altri sentimenti meno definibili. Quando un'opinione è connessa in larga misura con elementi di questa seconda categoria, rientra nell'ambito del cappello rosso.

Pensare col cappello nero

Oggetto specifico del pensiero col cappello nero è la valutazione negativa. Chi indossa il cappello nero individua ciò che è falso, scorretto o sbagliato. Mette in luce ciò che è in disaccordo con l'esperienza e il sapere comuni. Spiega perché una cosa non potrà funzionare. Addita i rischi e i pericoli. Indica le lacune di un progetto.

Il pensiero col cappello nero *non* è e non deve mai essere concepito come elemento di una controversia. È solo un tentativo di inserire con obiettività gli elementi negativi nella mappa.

Il pensiero col cappello nero può mettere in evidenza errori di procedura e di metodo nello svolgimento del pensiero.

Il pensiero col cappello nero può stabilire paragoni con l'esperienza passata per vedere quale accordo vi sia tra questa e l'idea in esame.

Il pensiero col cappello nero può proiettare l'idea nel futuro per valutarne possibilità di errore o fallimento.

Il pensiero col cappello nero pone domande negative.

Il pensiero col cappello nero non dev'essere un sotterfugio per indulgere al pessimismo, o a sensazioni negative per le quali andrebbe usato il cappello rosso.

Le valutazioni positive sono di competenza del cappello giallo. Di fronte a idee innovative il cappello giallo va indossato prima del nero.

Pensare col cappello giallo

Il pensiero col cappello giallo è positivo e costruttivo. Il giallo simboleggia la solarità e l'ottimismo.

Il pensiero col cappello giallo concerne le valutazioni positive, così come il pensiero col cappello nero concerne le valutazioni negative.

Il pensiero col cappello giallo copre una scala di valori positivi che vanno dalla logicità e praticità fino ai sogni, le fantasie e le speranze.

Il pensiero col cappello giallo cerca e valuta guadagni e benefici. Poi cerca una base logica su cui fondarli. Il pensiero col cappello giallo mira a un ottimismo con basi solide, ma può spingersi anche oltre, purché gli altri tipi di ottimismo vengano opportunamente etichettati.

Il pensiero col cappello giallo è costruttivo e propositivo. Offre suggerimenti e proposte concrete. Il pensiero col cappello giallo è connesso alla fattività e alla realizzabilità. Il suo obiettivo è l'efficienza.

Il pensiero col cappello giallo può essere speculativo e teso alla ricerca di opportunità. Nel suo ambito sono consentiti anche sogni e fantasie.

Il pensiero col cappello giallo non ha niente a che vedere con la pura euforia ottimistica (cappello rosso), né ha un legame diretto con la produzione di nuove idee (cappello verde).

Pensare col cappello verde

Il cappello verde serve a produrre il pensiero creativo. La persona che lo indossa si impegna a utilizzare gli stilemi del pensiero creativo. Gli altri sono tenuti a considerare il risultato come un risultato creativo. Teoricamente il cappello verde dovrebbe venire indossato sia dal pensatore sia dai suoi interlocutori.

Il verde è simbolo di fertilità, crescita e sviluppi futuri contenuti nei semi.

La ricerca di alternative è un aspetto fondamentale del pensiero col cappello verde. È necessario andare oltre ciò che è noto, ovvio e sembra soddisfacente.

Il pensatore col cappello verde può fare in ogni momento una pausa creativa per vedere se non vi siano possibili idee alternative. Per fare questa pausa non occorrono motivazioni precise.

Nel pensiero col cappello verde alla nozione di giudizio si sostituisce la nozione di movimento. Il pensatore cerca di muovere da un'idea per raggiungerne una nuova.

La provocazione ha una funzione importante nel pensiero col cappello verde, indicata dal termine *po*. Scopo della provocazione è farci uscire dai nostri schemi abituali. Ci sono molti modi per ottenere provocazioni, tra cui il metodo della parola a caso.

Il pensiero laterale è un insieme di atteggiamenti, espressioni e tecniche (tra cui il movimento, la provocazione e il «po») che consente di tagliare trasversalmente gli schemi di un sistema auto-organizzato asimmetrico, per generare concezioni e percezioni nuove.

Pensare col cappello blu

Il cappello blu è adibito al «controllo». Il pensatore col cappello blu organizza il pensiero stesso. Il pensiero col cappello blu ha per oggetto «il pensiero necessario per esplorare un argomento».

Il pensatore col cappello blu è simile a un direttore di orchestra. Invita gli altri a usare i vari cappelli.

Il pensatore col cappello blu stabilisce gli argomenti a cui il pensiero deve rivolgersi. Il pensiero col cappello blu cura la messa a fuoco. Definisce i problemi e formula le domande. Decide i compiti che il pensiero deve assolvere.

Il pensatore col cappello blu ha l'incarico di provvedere a riassunti, quadri complessivi, conclusioni. Ciò verrà fatto sia di tanto in tanto nel corso della riflessione, sia alla fine.

Il pensiero col cappello blu controlla il pensiero stesso e assicura il rispetto delle regole del gioco. Appiana le controversie ed esorta all'adozione del pensiero a mappatura. Impone la disciplina.

Il pensiero col cappello blu può essere utilizzato in interventi occasionali che richiedono l'uso di un cappello. Può anche servire a definire una sequenza progressiva di operazioni mentali, che deve essere seguita come una danza segue la coreografia.

Chiunque può liberamente esprimere commenti o consigli da cappello blu, anche nel caso in cui il ruolo del cappello blu sia stato specificamente assegnato a una singola persona.

Sommario

Prefazione

Il pensiero costruttivo

1. Recitare

Recitate la parte del pensatore: lo diventerete

2. Mettersi un cappello

Un processo molto intenzionale

3. Intenzione e attuazione

4. Recitare una parte

Una vacanza per l'io

5. La malinconia e altri umori

6. A cosa serve pensare con i sei cappelli?

7. Sei colori per sei cappelli

8. Il cappello bianco

Fatti e cifre

9. Pensare col cappello bianco
Che tipo di fatto è?

10. Pensare col cappello bianco
Lo stile giapponese di discussione

11. Pensare col cappello bianco
I fatti, la verità e i filosofi

12. Pensare col cappello bianco
Chi è che mette il cappello?

13. Pensare col cappello bianco
Riassunto

14. Il cappello rosso
Emozioni e sentimenti

15. Pensare col cappello rosso
Il ruolo delle emozioni nel pensiero

16. Pensare col cappello rosso
Intuizioni e presentimenti

17. Pensare col cappello rosso
Momento per momento

18. Pensare col cappello rosso
L'uso delle emozioni

19. Pensare col cappello rosso
Il linguaggio delle emozioni

20. Pensare col cappello rosso
Riassunto

21. Il cappello nero
Le cose che non vanno
22. Pensare col cappello nero
Sostanza e metodo
23. Pensare col cappello nero
Passato e futuro
24. Pensare col cappello nero
Il piacere del pessimismo
25. Pensare col cappello nero
Precedenza al positivo o al negativo?
26. Pensare col cappello nero
Riassunto
27. Il cappello giallo
L'atteggiamento congetturale-positivo
28. Pensare col cappello giallo
Gradi di ottimismo
29. Pensare col cappello giallo
Motivazioni e basi logiche
30. Pensare col cappello giallo
Pensiero costruttivo
31. Pensare col cappello giallo
Speculare
32. Pensare col cappello giallo
Il rapporto con la creatività

33. Pensare col cappello giallo
Riassunto

34. Il cappello verde
Il pensiero creativo e laterale

35. Pensare col cappello verde
Il pensiero laterale

36. Pensare col cappello verde
Muoversi invece di giudicare

37. Pensare col cappello verde
Necessità della provocazione

38. Pensare col cappello verde
Alternative

39. Pensare col cappello verde
Personalità e capacità

40. Pensare col cappello verde
Cosa succede alle idee?

41. Pensare col cappello verde
Riassunto

42. Il cappello blu
Il controllo del pensiero

43. Pensare col cappello blu
La messa a fuoco

44. Pensare col cappello blu
La compilazione del programma

45. Pensare col cappello blu
Sommari e conclusioni

46. Pensare col cappello blu
Controllo e monitoraggio

47. Pensare col cappello blu
Riassunto

Conclusioni

Riassunti
Il metodo dei sei cappelli per pensare