



La tecnica dei “sei cappelli per pensare” è stata ideata da E. De Bono,¹ studioso noto in particolare per la sua teoria del pensiero laterale. Il punto di partenza di questa tecnica è che, quando ci si trova davanti a un problema o una decisione, si è portati a usare contemporaneamente vari atteggiamenti di pensiero: quello logico, quello emotivo, quello creativo, *et cetera*. Spesso ne consegue una grande confusione, dato che ciascuno di questi approcci tende a prevalere sugli altri. In questo diffuso e frequente scenario si colloca il contributo di De Bono.

Egli propone una differenziazione in sei diversi modi di pensare, raffigurandoli con sei cappelli di colori diversi. I sei modi di pensiero non vogliono esaurire interamente tutti i possibili approcci, tuttavia, riassumono gli stili principali. I cappelli rappresentano sei modi diversi di pensare e servono per guidare la scelta della modalità di riflessione, piuttosto che per definire che cosa deve pensare chi li indossa. I cappelli vanno usati in modo proattivo invece che reattivo, e incoraggiano un tipo di pensiero parallelo, solidale e non antagonistico. La tecnica è anche utile per evitare che i risultati siano influenzati dalla personalità dei partecipanti, nel senso che quello che conta è il risultato piuttosto che difendere la propria opinione. Inoltre permette di avvalersi del pensiero di ogni partecipante che è unico, e questo garantisce che la soluzione scelta alla fine sia valida, condivisa e ponderata.

Ogni cappello, ogni modalità di pensiero individuato da De Bono ha un colore diverso:

- CAPPELLO BIANCO: il bianco è assenza di colore, indica neutralità. Con questo cappello ci si concentra sui dati di fatto;
- CAPPELLO ROSSO: il rosso suggerisce sentimenti, emozioni: si è autorizzati a dare libero sfogo alla emotività;
- CAPPELLO NERO: il colore nero indica malinconia, pessimismo, quindi indica ciò che non si è fatto e che si sarebbe potuto fare;
- CAPPELLO GIALLO: è il colore della luce e dell’ottimismo, serve a individuare i benefici, i punti di forza di un’idea;
- CAPPELLO VERDE: il verde è il colore del prato, della fertilità, indica quindi la creatività. Si mette quando si vogliono cercare idee nuove e abbandonare il pensiero logico-razionale. Si usa il pensiero laterale;
- CAPPELLO blu: il colore del cielo e della calma. Serve a trarre conclusioni, definisce gli argomenti su cui indirizzare la conclusione.

Nel suo libro *Sei cappelli per pensare*, De Bono spiega che utilizzare ed indossare realmente sei diversi cappelli per osservare qualcosa da diversi punti di vista permette di superare i limiti abituali cui sottoponiamo i nostri ragionamenti. «Indossare un costume da pagliaccio ci autorizza a fare i pagliacci»: in questo modo, suggerisce De Bono, è possibile pensare ed affermare cose che abitualmente non farebbero parte del nostro modo di ragionare.

L’autocensura, che spesso ci imponiamo, grazie ai sei cappelli, viene ridotta e si sviluppa una maggiore libertà espressiva. Ogni cappello è legato ad un tipo di pensiero e grazie al colore è facilmente collegabile a quella tipologia di pensiero. Decidere di indossare, anche solo metaforicamente, un cappello per pensare è già, di per sé, un invito e uno stimolo ad abbandonare i binari del pensiero passivo, quello di reazione, e a predisporre ad una forma di pensiero attivo, di azione.

Per realizzare la tecnica si procede indossando i sei cappelli secondo l’ordine proposto, che però non è rigido, in quanto può essere utile mettere uno stesso cappello più volte, per approfondire la riflessione, oppure invertire l’ordine. Questa scelta è a discrezione di chi utilizza la tecnica e le varianti saranno sempre più auspicabili, con l’aumentare dell’esperienza.

Come sottolinea G. P. Quaglino,² l’uso dei diversi cappelli non indica la divisione o la separazione di modi di pensare chiusi. I cappelli possono essere combinati tra di loro: è possibile individuare un pensiero giallo e verde o uno bianco e rosso. In pratica De Bono sostiene che pensare per cappelli consente ai soggetti di passare con maggiore mobilità e flessibilità tra i diversi punti di vista della situazione.

I vantaggi di questa tecnica sono:

- consente di risparmiare tempo offrendo un contesto per le riunioni di “riflessione comune” che conducono ai risultati richiesti, minimizzando i conflitti di personalità, mettendo da parte quei tratti della personalità che si frappongono ai risultati, separando i fatti dalle emozioni, e consentendo di concentrarsi meglio e di non uscire dal seminato durante le discussioni;
- migliora le prestazioni offrendo un contesto che consente di prendere decisioni migliori, di prepararsi meglio ad attuare il cambiamento, di vedere tutti gli aspetti di una situazione, di avere un tipo di comunicazione chiara e concisa, di gestire un’ampia serie di dati, di riflettere a fondo e di progettare piani d’azione che sono sostenuti dal gruppo e che possono davvero essere realizzati;

¹ E. De Bono, *Il pensiero laterale*, Rizzoli, Milano, 1969; *Sei cappelli per pensare*, Rizzoli, Milano, 1991, *Creatività e pensiero laterale*, BUR, Milano, 1998

² G. P. Quaglino, G. Varchetta, *La formazione e il suo centro*, Tirrenia stampatori, Torino, 1987, p. 151



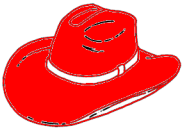
- accresce i risultati creativi e innovativi offrendo un contesto per generare idee valide e originali, per cogliere le opportunità giuste, per considerare un'ampia gamma di questioni, per sviluppare piani d'azione volti a minimizzare il rischio, e per promuovere delle proposte presso il management e i clienti con maggior sicurezza.

1. BIANCO: INFORMAZIONI, LOGICA. DATI, INFORMAZIONI, FATTI NOTI O RICHIESTI.



Immagina di essere un computer e di analizzare freddamente la situazione, basandoti soltanto sui fatti di cui disponi, con obiettività e oggettività. Il cappello bianco si occupa di informazioni (già disponibili o mancanti), di fatti, cifre, carenza o necessità di dati. «Penso che a questo punto sia necessario la prospettiva del cappello bianco...» significa: «Lasciamo perdere le idee e le proposte e guardiamo i dati».

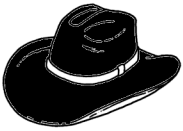
2. ROSSO: EMOZIONI, PASSIONI, SENSAZIONI, ISTINTO, INTUITO, ...



Il cappello rosso copre l'intuito, i sentimenti e le emozioni e permette a chi lo indossa di esprimere un'intuizione senza alcuna necessità di giustificarla: «Mettendomi il cappello rosso, penso che questa proposta sia terribile» In genere in una discussione si può parlare di sensazioni ed intuizioni solo appoggiandosi alla logica, e se la sensazione è normalmente sincera, la logica spesso zoppica.

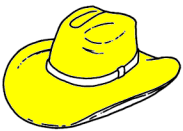
Il cappello rosso permette a chi lo mette di esprimere quello che sente in quel momento. La chiave di interpretazione è costituita dalle sensazioni che si provano, senza cercare di spiegarle o catalogarle. È importante ascoltare queste emozioni per sentire anche le più lievi e per esaltare le intuizioni, le impressioni, le vibrazioni collegate.

3. NERO: VALUTAZIONE DEI RISCHI, POTENZIALI PROBLEMI, PERICOLI, DIFFICOLTÀ. I CONTRO



Il cappello nero è il giudizio, l'avvocato del diavolo, il perché qualcosa potrebbe non funzionare, la prudenza. È un cappello preziosissimo, in nessun modo inferiore o negativo, e viene utilizzato per spiegare perché un suggerimento non quadra rispetto ai fatti, all'esperienza disponibile, al sistema utilizzato o alle strategie seguite. Il cappello nero deve essere sempre logico. In questo caso si pensa a tutte le cose che potrebbero evitare il successo del proprio progetto, tutti gli inconvenienti, i problemi, i possibili eventi sfavorevoli. Si individuano gli errori e le cose da non fare: è un tipo di pensiero molto critico, ma non pessimista, in quanto questa è una sensazione, un'emozione da valutare con il cappello rosso.

4. GIALLO: BENEFICI CON RAZIONALITÀ, PROSPETTIVA OTTIMISTICA, POSITIVITÀ, OTTIMISMO. I PRO



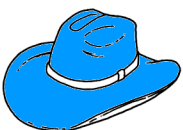
Il cappello giallo è il simbolo della positività e dell'ottimismo, degli aspetti logici positivi, del perché una proposta può funzionare e che benefici può offrire. Si utilizza per esaminare i potenziali risultati degli interventi proposti, ma anche per trovare quello che c'è di valido nelle cose già successe. Per attuare un pensiero costruttivo, che si concentra sui benefici, i vantaggi, le opportunità, che possono essere generate.

5. VERDE: CREATIVITÀ, IDEE, ALTERNATIVE, SOLUZIONI, POSSIBILITÀ.



Il verde si collega alla natura, alla nascita e alla fertilità, delle vite come delle idee. Il cappello verde è quello della creatività, delle alternative, delle proposte, di ciò che è interessante, delle provocazioni e dei cambiamenti. In questa fase si ricercano le alternative e le opportunità possibili.

6. BLU: CONTROLLO E MONITORAGGIO DEI PROCESSI, GESTIONE DEL PENSIERO.



Come afferma lo stesso De Bono, il blu è il cappello del "direttore d'orchestra". Questo è il momento in cui si mettono insieme le idee e tutto quanto prodotto con gli altri cappelli, per sviluppare un progetto, integrando tutti gli spunti venuti alla luce. Da questa prospettiva si può tornare indietro, indossando gli altri cappelli, nel caso si intenda completare l'esplorazione di uno dei diversi stili di pensiero.

Il cappello blu si utilizza per gestire il processo di pensiero, e quindi è il cappello del controllo e della visione d'insieme. Non si occupa delle persone, ma del tipo di riflessione che può essere necessaria sul tema: "Mettendo il mio cappello blu, penso che a questo punto ci vorrebbe una riflessione da cappello verde." In termini tecnici, il cappello blu si occupa dei processi metacognitivi.