

# Sei cappelli per pensare



## Creatività di gruppo senza conflitti

Edward De Bono

Sei cappelli per pensare, BUR, 1991;

Essere creativi, Il Sole 24 Ore libri, 1998/2002

Guida all'uso di Umberto Santucci, 2003/2012

# Sei cappelli per pensare



## Sommario

Considerazioni teoriche

Istruzioni

I sei cappelli

Sei cappelli e altri metodi

# Come usare questa guida

Possiamo usarla come nostro apprendimento o promemoria, da sola o integrandola con la lettura del libro di De Bono.

Oppure possiamo usarla in aula per spiegare il metodo.

Nei box marrone come questo ci sono commenti, consigli e istruzioni per l'uso.

## Domande di partenza

Come si fa ad avere tempo da dedicare al pensiero creativo?

Come si può chiedere a qualcuno un impegno creativo?

Come si può impedire a qualcuno di persistere in un atteggiamento negativo?

Come si può incoraggiare a vedere i vantaggi di un'idea?

Come si possono esprimere le proprie intuizioni e sensazioni viscerali in una riunione seria?

# Conflitti

In una riunione ognuno pensa in un certo modo.

Si perde tempo a convincersi l'un l'altro.

L'ottimista vede sempre rosa.

Il pessimista vede sempre nero.

E' molto più produttivo invece cercare di pensare tutti nello stesso modo.

Ma come si fa?

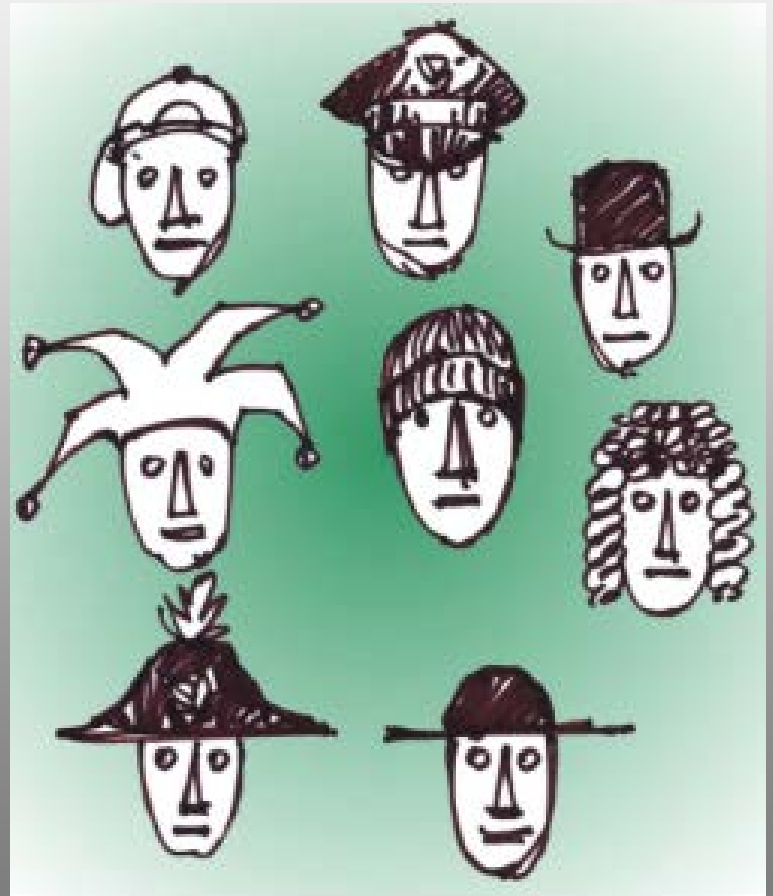
# Indossare un cappello

Il cappello ci fa pensare in modo diverso:

- Il vigile
- Il soldato
- Il ciclista
- Il prete

Il pessimista può indossare il cappello dell'ottimista.

Il creativo quello dell'organizzatore.

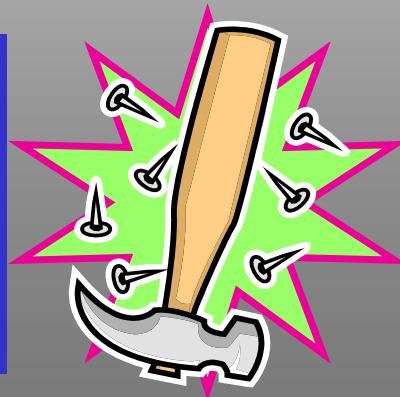


# Produrre idee

Un gruppo è valido quando produce idee nuove.

Se si pensa sempre nello stesso modo i problemi si affrontano sempre nello stesso modo.

*Se si ha solo un martello, tutte le soluzioni avranno la forma di un chiodo  
(Bill Gates)*



- Vediamo le cose da un altro punto di vista.
- Pensiamo in modo diverso dal solito.
- Togliamoci un cappello e mettiamocene un altro.
- Ce ne bastano sei.

# Atteggiamenti mentali

## Pensiero verticale

- Da A a B a C
- Approfondire
- L'esperto, lo specialista
- Logica
- Deduzioni
- Dimostrazioni

## Pensiero laterale

- Da A a X a 22
- Associazioni
- Fantasia
- Stimoli
- Il creativo

## PO

Oltre al sì e al no, PO

- Provocazione operativa
- Operazione provocatoria

*Impariamo a cambiare il nostro abituale modo di pensare*

# E' un gioco

Trattarlo come un gioco

Così le persone hanno meno difficoltà a cambiare cappello

Sono portati a rispettare il cappello prescritto

Riescono ad uscire dai normali schemi di pensiero

I cappelli sono simbolici. Non c'è bisogno di far indossare cappelli veri, ma se si vuol movimentare il gioco, si possono usare cappelli di carta colorata, o può indossarli solo il conduttore.

# Ordine

Si può seguire l'ordine bianco, rosso, nero, giallo, verde, blu.

Oppure decidere l'ordine in base alle caratteristiche del gruppo.

E' bene far usare a tutti lo stesso cappello.

In un secondo momento ognuno può usare i cappelli liberamente.

Quando ci si è abituati si possono usare i cappelli anche al di fuori del gioco.

# In gruppo o da soli

Il gioco velocizza una riunione dalle 5 alle 10 persone (può durare circa due ore per tutti i cappelli).

Più persone sono difficili da gestire. Più tempo è dispersivo.

La tecnica dei cappelli si può usare da soli, o anche in un colloquio con una sola persona.

O per affrontare qualsiasi problema, anche nella vita privata (dove andare in vacanza).

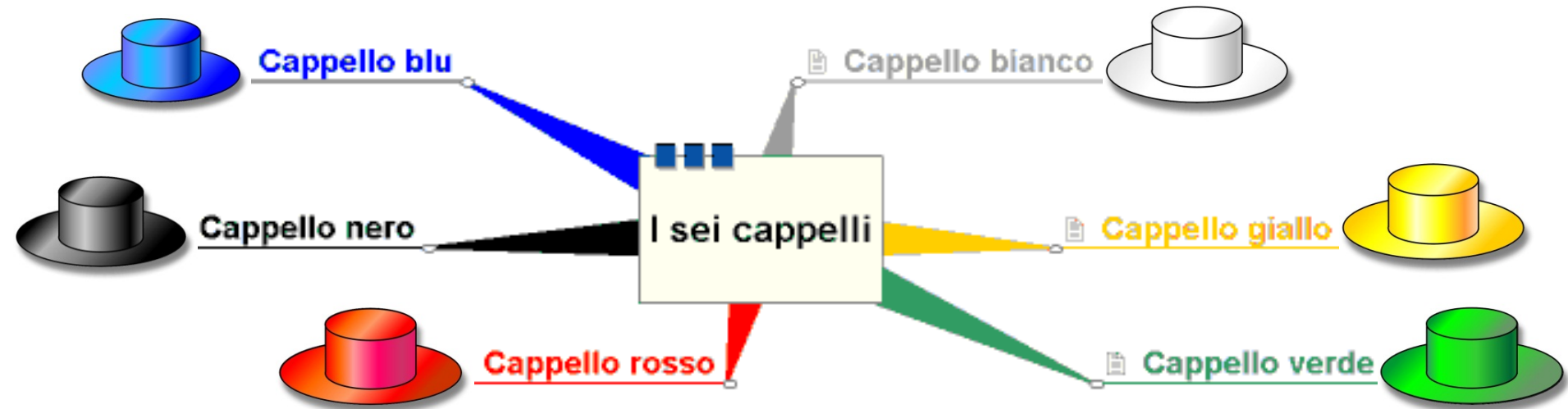
Il gruppo può essere anche eterogeneo per competenze e livelli gerarchici.

# Il conduttore

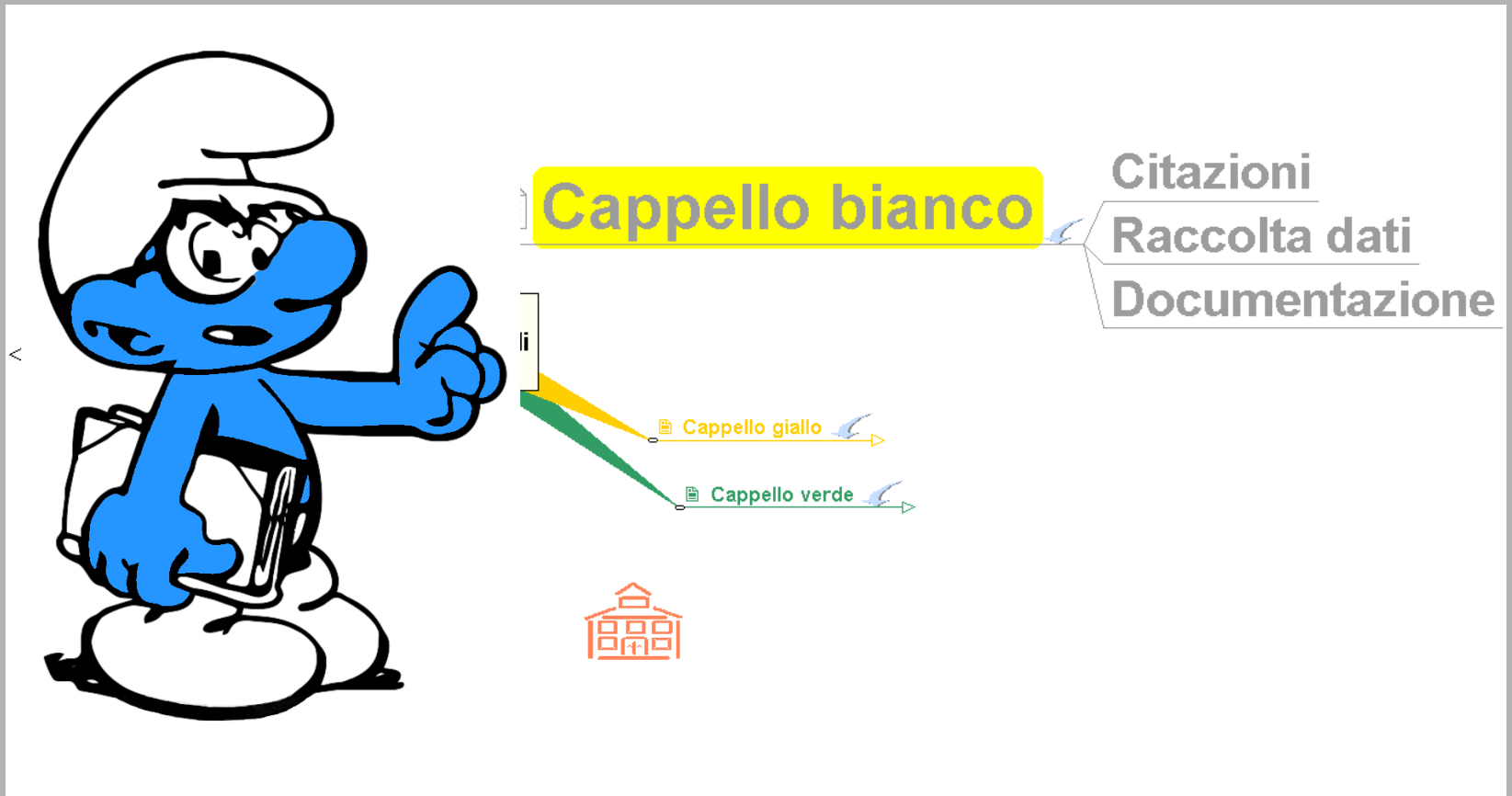
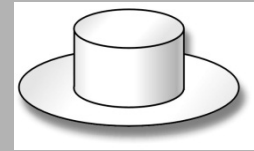
- Conosce la tecnica dei sei cappelli
- Indossa sempre il cappello blu
- Comunica le regole del gioco
- Decide l'argomento insieme col gruppo
- Dice quando si cambia cappello
- Nomina un segretario che tiene conto di quanto produce il gruppo
- E' bene non lasciare molto tempo su ciascun cappello (15/20 minuti)
- Fa le domande al gruppo per stimolarlo
- Termina il gioco e trae le conclusioni

Nelle prossime slide, in un riquadro come questo ci sono i consigli per il conduttore. Egli può mostrarli al gruppo, o tenerli per sé come aiuto a interpretare meglio la guida per il gioco.

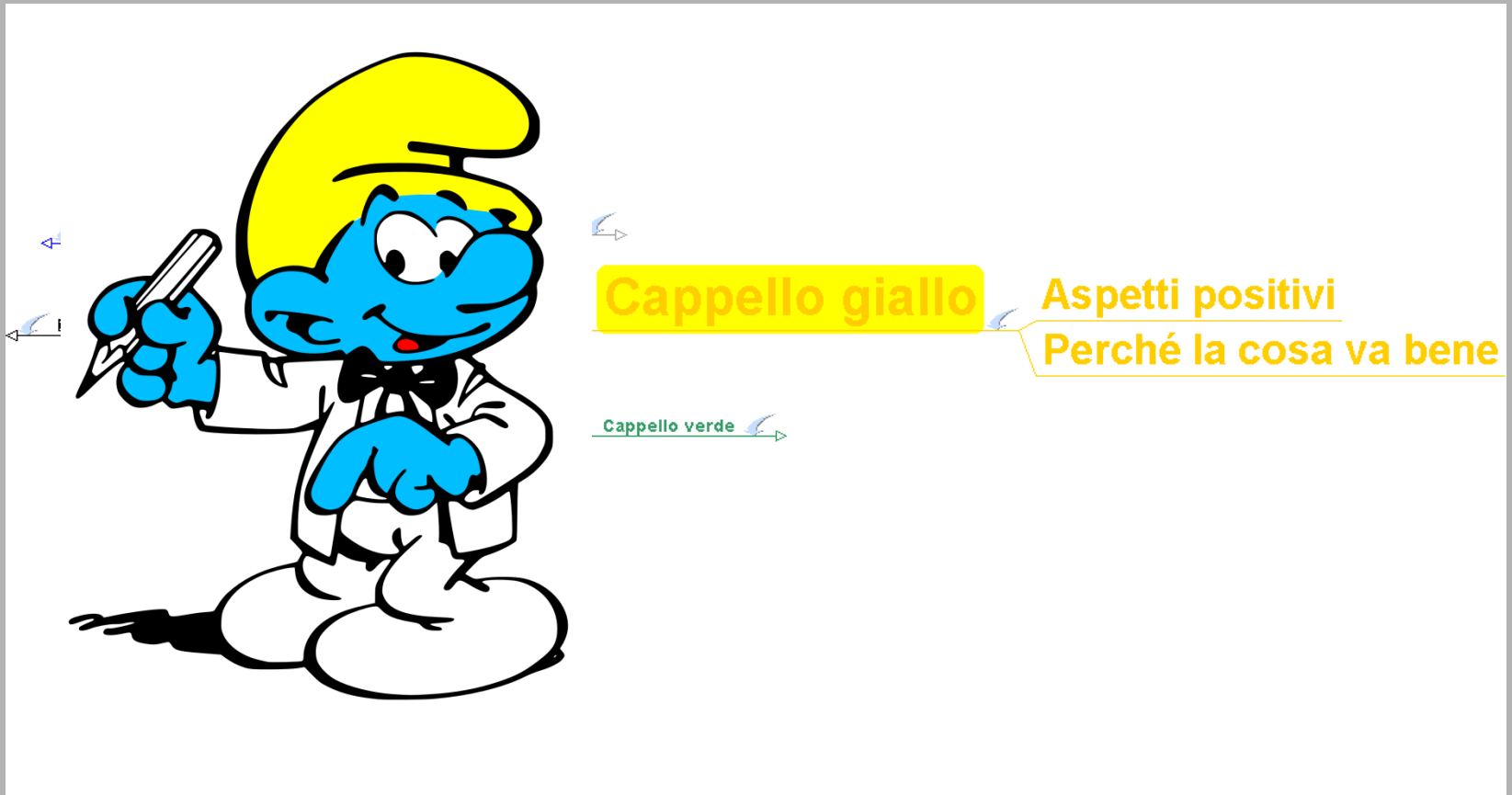
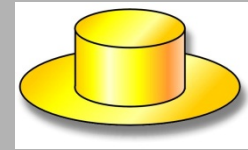
# I sei cappelli



# Cappello bianco



# Cappello giallo



# Cappello verde



anco →

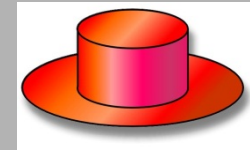
Cappello giallo →

Cappello verde

Creatività  
Idee nuove  
Iniziative  
Suggerimenti



# Cappello rosso



**Emozioni**  
**Entusiasmo**  
**Irritazione**  
**Simpatia**  
**Antipatia**

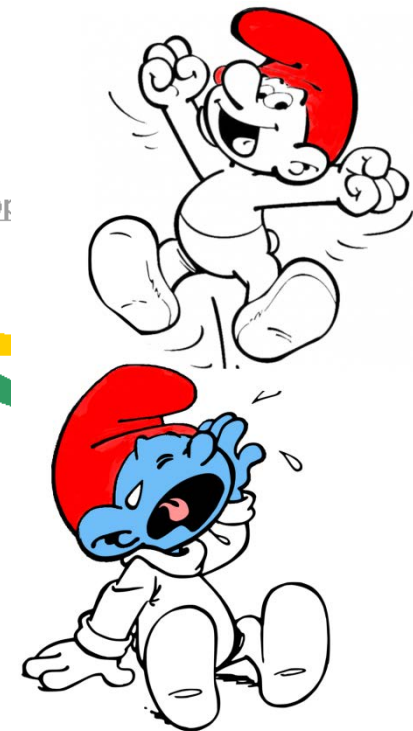
**Cappello rosso!**

I sei cappelli

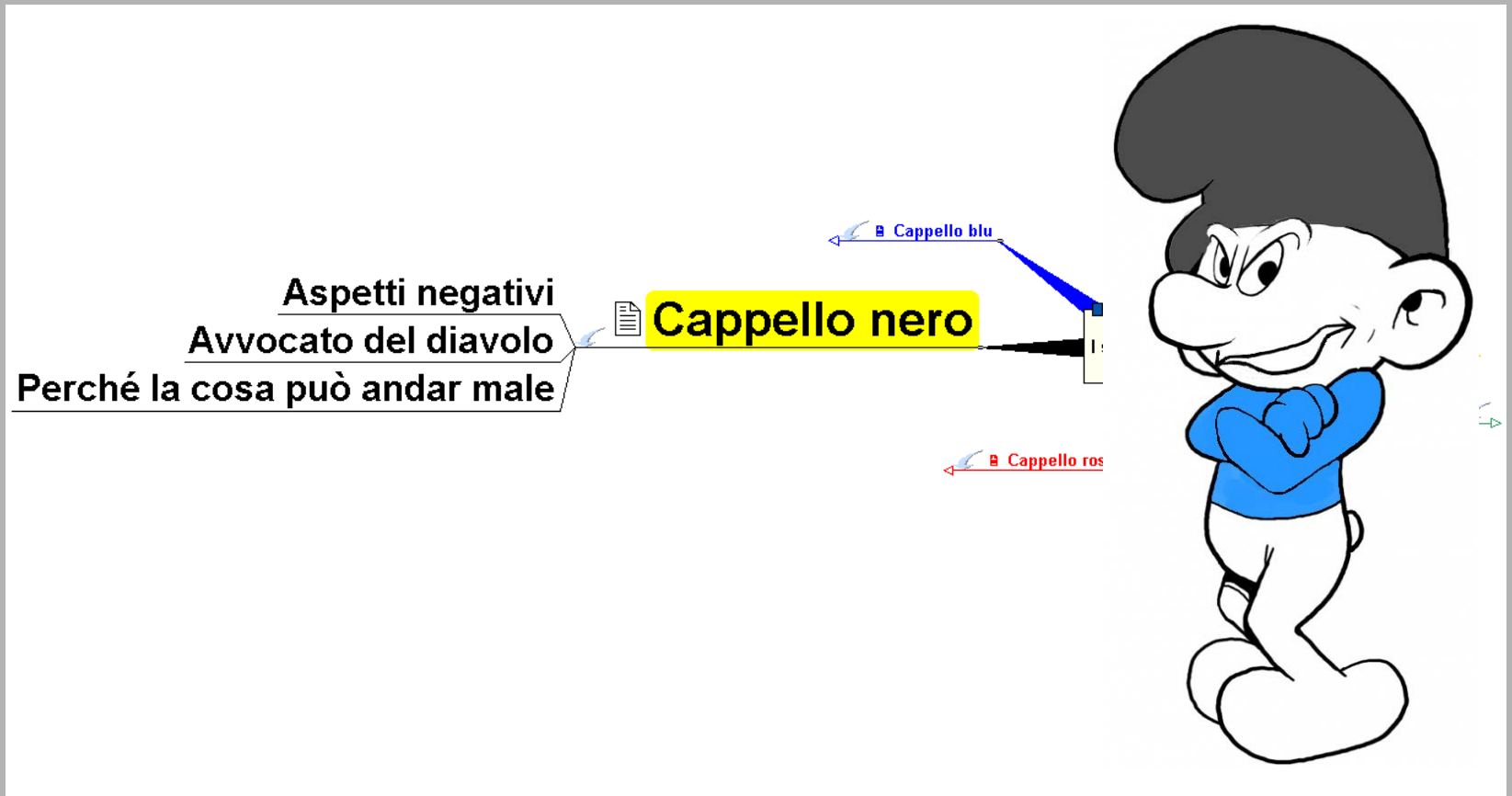
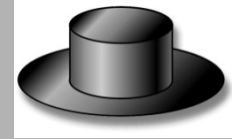
Cappello blu

Cappello nero

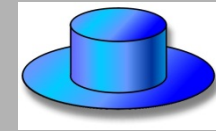
Capp



# Cappello nero



# Cappello blu



Organizzare  
Pianificare  
Dirigere  
Regole del gioco

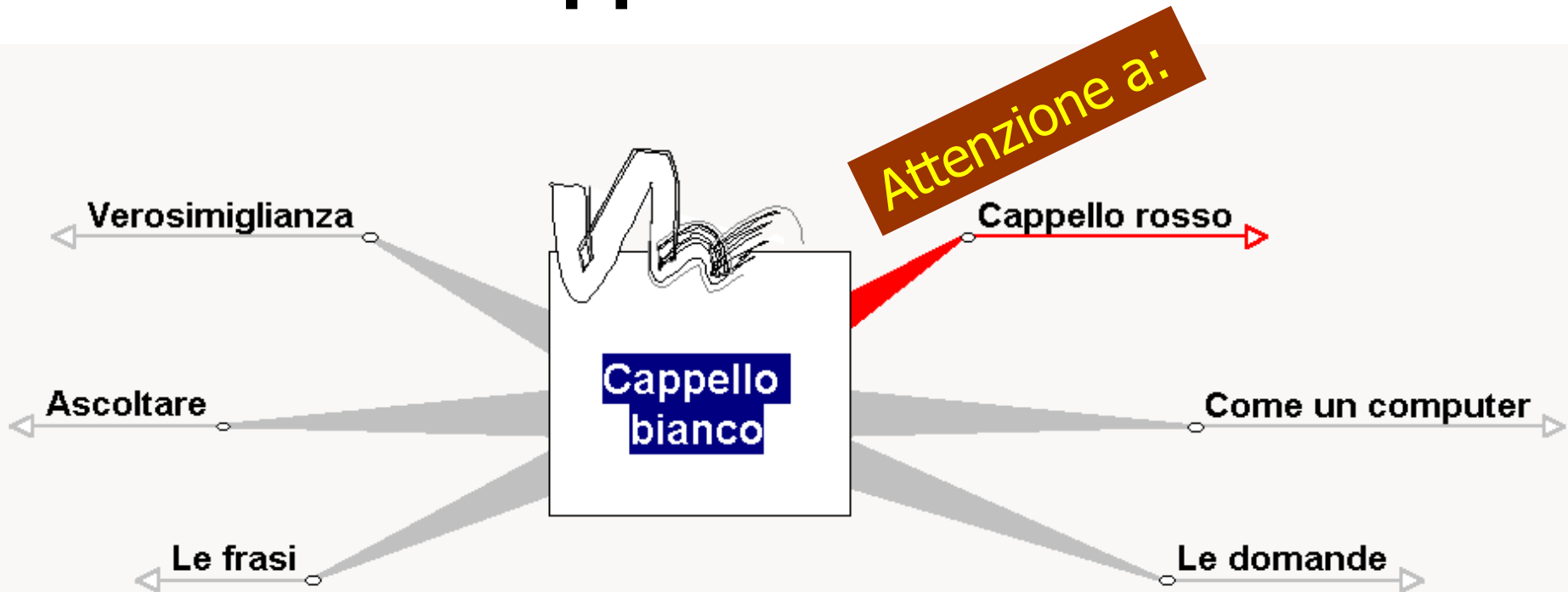
 **Cappello blu**

 **Cappello nero**

 **Cappello**



# Cappello bianco



# Come un computer

***Dati***

***Informazioni***

***Mettere da parte proposte e  
argomentazioni e concentrarsi sulle  
informazioni***

***Verificare le informazioni disponibili***

***Cercare le informazioni che mancano***

***Fatti e cifre***

***Praticità***



# Le domande

Quali informazioni abbiamo a disposizione?

Quali informazioni mancano?

Quali informazioni vorremmo avere?

Come possiamo fare per ottenerle?

Le informazioni che abbiamo sono necessarie?

Quali sono i fatti?

A che ora esatta?

Lo hai verificato tu?

Lo pensi tu o lo hai letto da qualche parte?

Dici che il processo è troppo lento. Hai dati di confronto?

E' un fatto o una probabilità?

E' un fatto o una tua convinzione?

E' una credenza?

E' un fatto controllato?

Chi lo dice?

La decisione di acquistare un nuovo computer su quali dati si basa?

Queste domande possono essere mostrate al gruppo come guida operativa, oppure il conduttore può tenerne conto per stimolare il gruppo con domande simili e calibrate sul tema specifico.

# Le frasi

Riferisci i fatti in modo neutro e oggettivo

Niente interpretazioni: solo fatti, per favore

Mettiti il cappello bianco e dimmi che ne pensi

Dammi le cifre di produzione dell'ultimo mese

Dammi i dati kanban del magazzino

L'aumento è del 15%. Il resto è una tua interpretazione

Una ricerca di mercato dice che i vetrai...

Ecco quello che ho trovato...

Vediamo come stanno le cose

Istruiamo la pratica

Rimettiamo il cappello bianco e rivediamo il bilancio

Esamina questo prototipo col cappello bianco, poi dimmi che ne pensi col cappello rosso

Definiamo gli obiettivi

Queste frasi possono essere mostrate al gruppo come guida operativa, oppure il conduttore può tenerne conto per stimolare il gruppo con frasi simili e calibrate sul tema specifico.

# Ascoltare

Prima di parlare, ascoltare

Prima di pensare, esaminare i dati

Fare domande precise

Fare domande specifiche

Definire il livello di verosimiglianza

Essere accurati, imparziali, neutrali

Distinguere tra

- fatti controllati, di prima categoria
- fatti creduti o riferiti, di seconda categoria



# Criteri di verosimiglianza

1. Sempre vero
2. Quasi sempre vero
3. Generalmente vero
4. In genere
5. Molto spesso
6. Almeno nella metà dei casi
7. Spesso
8. Talvolta vero
9. Raramente vero
10. In un caso su mille
11. Mai vero
12. Impossibile o contraddittorio

# Questi atteggiamenti sono da cappello rosso!

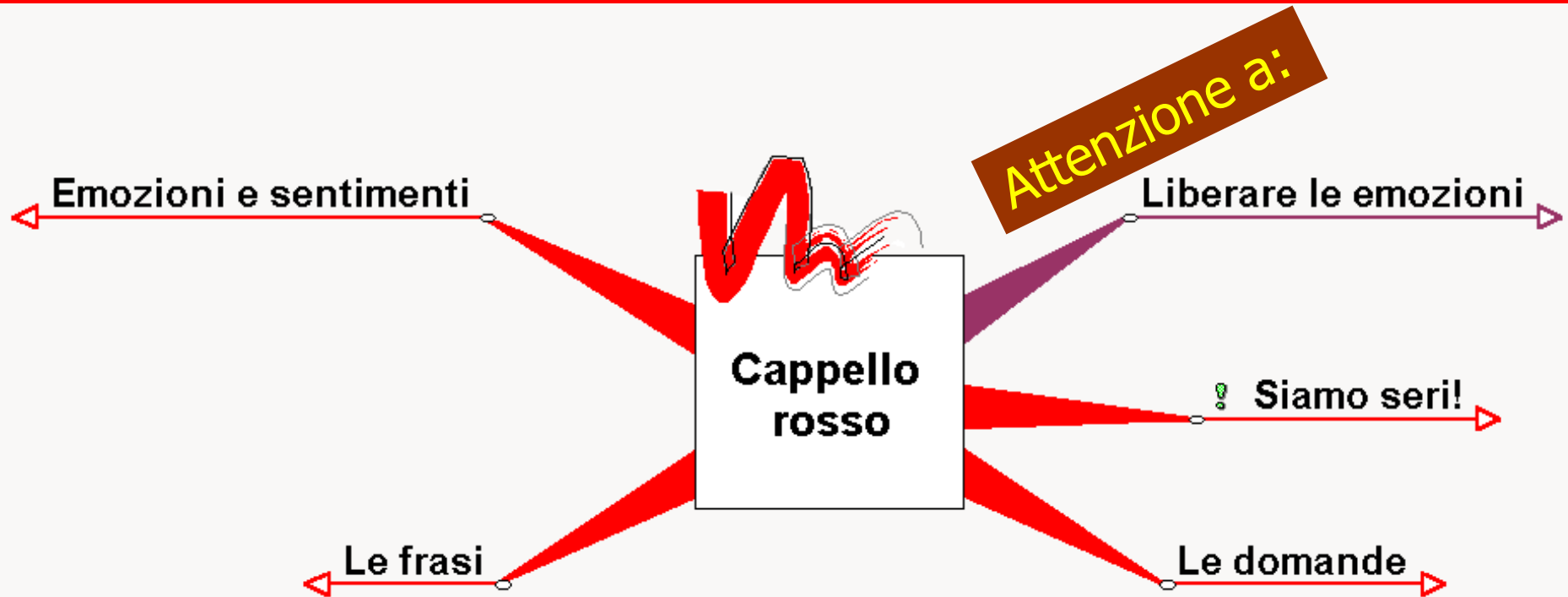
Abbiamo sbagliato tutto!

Con questi dati di vendita dovremo  
chiudere!

Argomentazioni miste con i dati

Quando si indossa il cappello bianco il conduttore o i partecipanti stanno attenti a non far usare atteggiamenti emotivi, rimandandoli al turno del cappello rosso.

# Cappello rosso



# Liberare le emozioni

Liberate le emozioni, si può indossare gli altri cappelli.

Il cappello rosso autorizza a liberare le emozioni.

Emozioni liberate in modo incontrollato possono ferire e creare tensioni.

Il cappello rosso autorizza a liberare le emozioni in modo controllato, come momento del gioco, non come scontro drammatico.

# Siamo seri!

In una riunione in genere non è permesso esprimere le proprie emozioni.

Le persone nascondono le emozioni sotto la logica ed è più difficile capirsi.

Il cappello rosso permette di esprimere le emozioni.

Non c'è bisogno di spiegazioni e giustificazioni.

# Emozioni e sentimenti

L'opposto dell'informazione neutra e oggettiva, il contrario del cappello bianco.

Presentimenti, intuizioni, impressioni.

Nessun bisogno di giustificazioni.

Nessun bisogno di spiegare ragioni o motivi.

## Emozioni

Paura

Rabbia

Odio

Antipatia

Sospetto

Gelosia

Simpatia

Amore

## Scelte e decisioni emotive

Mi piace!

Non mi piace!

L'emotività aiuta a prendere decisioni complesse (non conosco tutti i particolari, ma il mio fiuto mi dice che...)

Però bisogna tenerne conto.

Specialmente all'inizio del giro col cappello rosso, il gruppo è legato e restio ad esprimere le emozioni, anche perché è educato a tenerle a bada. Perciò il conduttore lo stimolerà, ricorrendo anche ad espressioni forti e a toni di voce emotivi.

# Le domande

Che ti dice il tuo intuito sullo sviluppo futuro?

Ti piace questo annuncio pubblicitario?

Ti piace questo colore?

Che cosa pensi che colpisca i nostri clienti?

Che cosa vi preoccupa?

Perché nessuno mi prende sul serio?

Vogliamo finirla con questi lavori urgenti?

Perché non ci dici che cosa ti infastidisce?

Dimmi col cappello rosso: ti sto antipatico?

Sono soddisfatto di come vanno le cose. E voi?

Vuoi dirci che cosa ti turba e poi toglierti il cappello rosso?

Se la proposta fosse tua, ti sembrerebbe accettabile?

Perché non ci fidiamo l'uno dell'altro?

# Le frasi

Ho la sensazione viscerale che non funzionerà

Fuori dai denti, ecco quello che penso

Non mi piace il modo con cui facciamo questo qui dentro

Il mio sesto senso mi dice che fra poco il prezzo dell'alluminio scenderà

Non sopporto che tu mi parli così

Sputa fuori! Non tenerti tutto dentro!

Non chiedetemi perché. Questa faccenda non mi convince. Puzza.

Quel tale non mi piace e non voglio avere niente a che fare con lui!

Questo progetto è assurdo. Tutta fatica sprecata!

So che è un imbroglione, ma mi piace...

Sento che siamo destinati a perdere. Cerchiamo di uscirne comunque

Non è leale!

Forse ho paura di cambiare

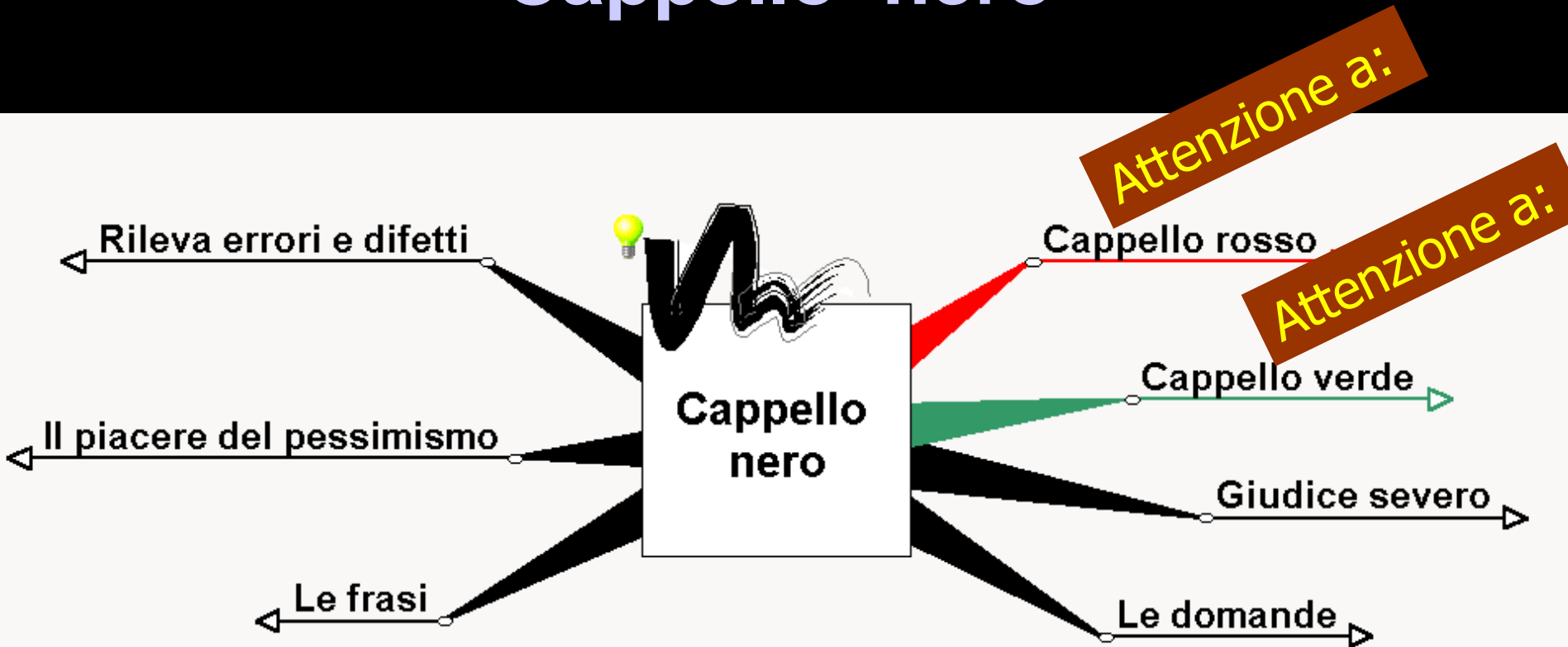
Sono furioso! Non mi piace essere imbrogliato!

Non accetterò mai!

Basta lavorare! Facciamoci una bella mangiata!

Non c'è bisogno che mi spieghi perché non ti fidi...

# Cappello nero



# Giudice severo

Impedisce di sbagliare

Impedisce di compiere atti  
illegali

Giudizio critico

Cautela

Logico-negativo

L'avvocato del diavolo



# Rileva errori e difetti

Errori di pensiero

Conseguenze negative

Il perché di mancate conseguenze positive

Individua ciò che è falso, scorretto, sbagliato

Spiega perché la cosa non potrà funzionare

Evidenzia i rischi

Indica le lacune di un progetto

Evidenzia errori di procedura

Paragona col passato: è migliore?

Proietta nel futuro: riuscirà?

# Il piacere del pessimismo

SI', MA....

Essere pessimisti è più facile

Essere pessimisti è più divertente

Si ha più potere

E' più comodo criticare che fare

E' più facile distruggere che costruire

A pensare male si fa peccato, ma ci si indovina

Dimostrare che qualcuno ha torto provoca soddisfazione

Togliti quel cappello nero e mettiti un po' il giallo!



Il cappello nero deve valutare la fattibilità delle idee proposte dal cappello verde, ma non deve stroncarle sul nascere! Il conduttore starà attento al conflitto cappello nero/cappello verde, che può portare a incomprensioni e frustrazioni.

# Le domande

La premessa è valida e fondata?

La conseguenza è corretta?

La conseguenza è necessaria?

Dato ciò, ne consegue solo questo o è possibile trarre altre conseguenze?

Che cosa c'entra con quanto vogliamo?

Le cose collimano con la mia esperienza passata?

Le cose stanno così?

Che rischi corro?

Tutto qui?

I dati e i fatti sono esatti? sono rilevanti?

Abbiamo fatto sempre così. Perché cambiare?

E' legale?

Offre vantaggi?

Funzionerà?

Ne vale la pena?

# Le frasi

E' solo un'ipotesi

I miei dati sono diversi

Non è la sola spiegazione possibile

Questo vale solo qui, non in Israele

Ti basi su informazioni vecchie

Le cifre che porti vanno messe a confronto con la concorrenza

Se ci basiamo sui premi, dobbiamo premiare tutti

Se facciamo così, ci succederà che...

Il margine di profitto è troppo basso

Il nuovo prodotto non è sufficientemente testato

Il nuovo mercato è troppo insidioso

Qui ci vuole un'idea più semplice o più brillante o più nuova

Facendo così avremo un accumulo di lavoro

# Da cappello rosso

La vedo proprio male!

Sento che sarà un disastro!

Visione negativa  
soggettiva e non  
giustificata

Stroncature  
preconcette

Sensazioni negative

Il cappello nero autorizza a valutare le negatività in modo razionale e documentato. Valutazioni e atteggiamenti emotivi vanno rimandati al turno del cappello rosso.

Se il turno rosso è già passato, si può promettere un ulteriore piccolo giro, così chi vuole esprimere una sua emozione sa che potrà farlo più tardi.

## Per cappello verde

Le idee nuove sono stroncate dal cappello nero

Di fronte alle idee nuove usare prima il cappello giallo, e poi il nero

Il cappello nero è il naturale "nemico" del cappello verde, e in genere occupa una posizione gerarchica più alta del creativo. Questi gli propone idee che lui boccia.

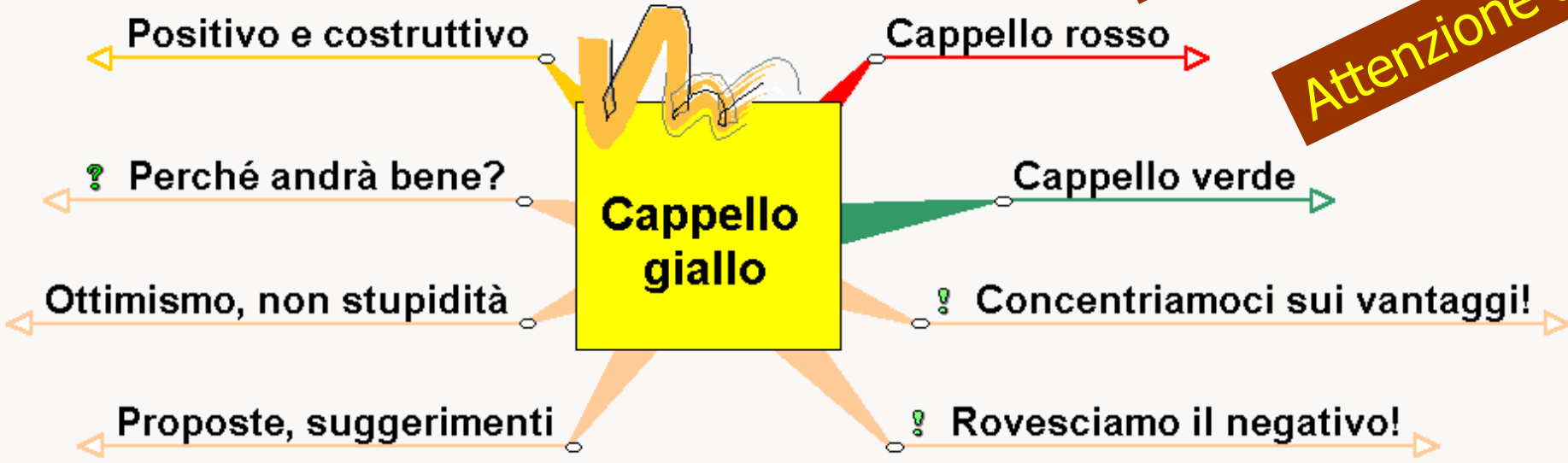
Il creativo si sente frustrato e smette di proporre idee.

"Sì, ma..." è una tipica espressione del cappello nero che oppone riserve alla proposta del cappello verde.

# Cappello giallo

Attenzione a:

Attenzione a:



# Concentriamoci sui vantaggi!

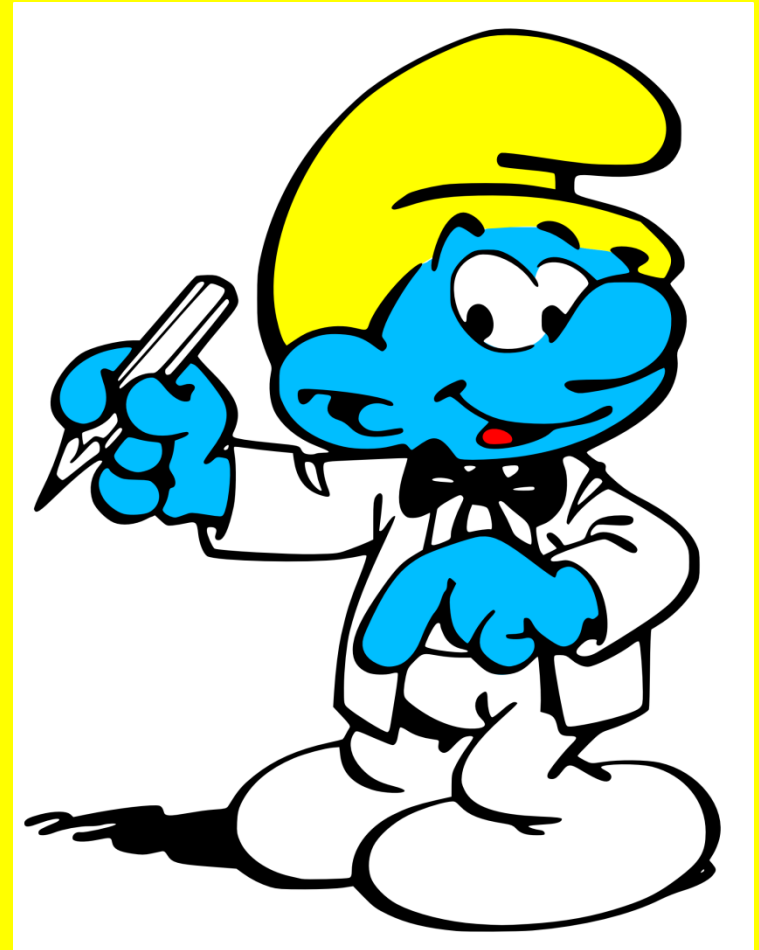
Visione logica positiva

Gli aspetti positivi sono...

Per fortuna succede...

Meno male che...

Si metta il cappello giallo  
mi dica che ne pensa...



# Rovesciamo il negativo!

Mi hai spiegato gli svantaggi. Ora mettiti il cappello giallo e dimmi...

Non voglio un'opinione equilibrata, ma ottimistica!

C'è troppo vento? allora andiamo in barca a vela!

Il cappello nero mi dice che... ma il cappello giallo mi dice...

Le cose stanno andando male, tuttavia...

Finora è andata così, ma da ora...

# Positivo e costruttivo

Valutazioni positive

Valori positivi

- Logica
- Realismo
- Praticità
- Speranze
- Sogni
- Fantasie

Guadagni e benefici

- Speculazione economica (guardare ottimisticamente avanti per poter investire)
- Opportunità

Fattività, realizzabilità, efficienza

# Perché andrà bene?

E' possibile che succeda questo....

Provaci, male che vada dirà di no...

E' difficile, comunque possiamo provarci!

Prima cercare i vantaggi, poi le ragioni

- Nel caso, se si teme di essere stati troppo ottimisti, si può sempre fare un piccolo giro di cappello nero

Ottimismo, non stupidità

- Ho messo il cappello giallo, ma non trovo niente di vantaggioso
- Non insistiamo. torniamo al cappello nero...

# Proposte, suggerimenti

Essere costruttivi

Come fare per...

Come migliorare...

Per ottenere questo, potremmo fare...

C'è questa situazione. Non potremmo sfruttarla con...?

E tu, che cosa ci suggerisci?

Correggiamo gli errori!

Supponiamo che...

Quali sono le opportunità?

Che succederà domani?

Se... allora...

Proviamo a cambiare

# Da cappello rosso

Euforia ottimistica

Convinzione personale  
entusiastica

Sento che ce la  
faremo!

– **Cappello giallo:  
perché?**

Il cappello giallo è ottimista,  
ma razionale.

L'ottimismo emotivo e  
viscerale è da cappello rosso,  
e il conduttore lo farà  
notare.

Il gruppo deve comprendere  
la differenza fra una visione  
positiva ma motivata e un  
entusiasmo immotivato.

# Da cappello verde

Produzione di nuove idee

Produzione di alternative

**Cappello giallo:  
questa mi sembra una  
buona idea perché...**

Il cappello giallo valuta la bontà delle idee, delle situazioni, delle soluzioni.

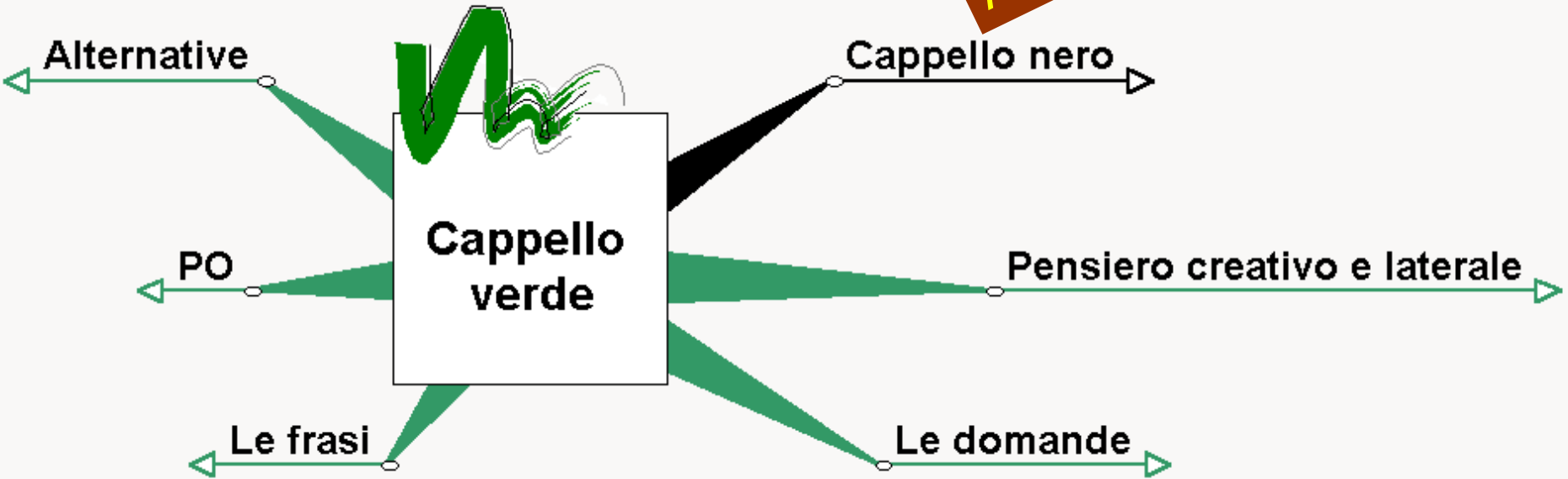
La produzione di nuove idee è da cappello verde.

Il cappello verde addita nuove strade e apre nuove porte, il cappello giallo valuta se sono percorribili e positive.

Il cappello verde non deve valutare se un'idea è buona, perché la valutazione potrebbe inibirlo.

# Cappello verde

Attenzione a:



# Pensiero creativo e laterale

Idee nuove  
Alternative  
Possibilità  
Ipotesi  
Provocazioni  
Movimento



- Muoversi invece di giudicare
- Usare un'idea come ponte

Stimoli  
Nuove percezioni  
Nuovo approccio ai problemi  
Uscire dagli schemi  
Saltare di lato  
Giocare  
Umorismo

# PO

Va bene?

SI'

NO

PO

Se le ruote fossero quadrate

La logica dell'assurdo

Stimoli a caso

Nè sì nè no: PO

– **PROVOCATIVE OPERATION**

La bandiera bianca della creatività

- Con licenza di spararle grosse
- PO: se pagassimo i nostri clienti?
- PO: se una maniglia fosse di formaggio emmenthal?
  - Sempre col cappello verde, sviluppare queste provocazioni

# Alternative

## A. Ridurre il prezzo

- Subito
- Fra tre mesi
- Per una settimana ogni due mesi
- Solo per alcuni prodotti
- Cambiare il prodotto
- Cambiare la pubblicità
- ????

## B. Aumentare il prezzo

- Migliorare il prodotto
- Pubblicità più spinta
- Margini più alti al trade
- Promettere aumenti futuri
- ????

## C. Non variare il prezzo

- Offrire sconti quantità
- Dilazioni pagamento
- Sconti per fidelizzazione
- ????

## Non fermarsi al primo livello

- In che senso fare questa cosa?
- Quando farla?
- Come farla?
- E poi? Che succede?
- Come diventa?

# Le domande

Perché no?

Esistono altre alternative? Si potrebbe fare in un modo diverso?

Ci può essere un'altra spiegazione?

Possiamo farlo in modo più semplice?

Può costare di meno?

Se fosse più piccolo?

Siamo troppo pessimisti. Non vi sembrano osservazioni da cappello nero?

Vorrei che prendeste questa idea senza giudicarla, come provocazione. Se fossimo tutti poliziotti? Se fosse un gatto?

Cosa c'è di interessante in questa idea?

Cosa c'è di diverso?

Che cosa suggerisce?

Questo a che cosa mi porta? Dove conduce? Ci si arriva per un'altra strada?

E dopo che cosa succede?

# Le frasi

Ci siamo impantanati. Proviamo a rivedere la cosa da un altro punto di vista

Questo è il modo tradizionale di affrontare la cosa. Proviamo in un modo diverso

Non è logico, ma ci si può provare

Propongo di fare cerniere che non si aprono

Facciamo maniglie per i piedi

Eureka!

Questo va bene, ma cerchiamo altre risposte

Col cappello nero sei bravissimo. Però sono curioso di vedere come te la cavi con il cappello verde

Facciamo una pausa e vediamo se non c'è qualche altra soluzione

Non giudicare se questa idea è buona. Pensa solo se porta da qualche altra parte

Per ora scateniamoci così. Poi col cappello nero vedremo se c'è qualcosa che non va.

# Cappello nero e cappello verde

Il cappello nero spesso è **giudice distruttivo** delle idee del cappello verde, è il **censore**, il genitore severo che reprime il bambino inventivo.

Dice cose del genere:

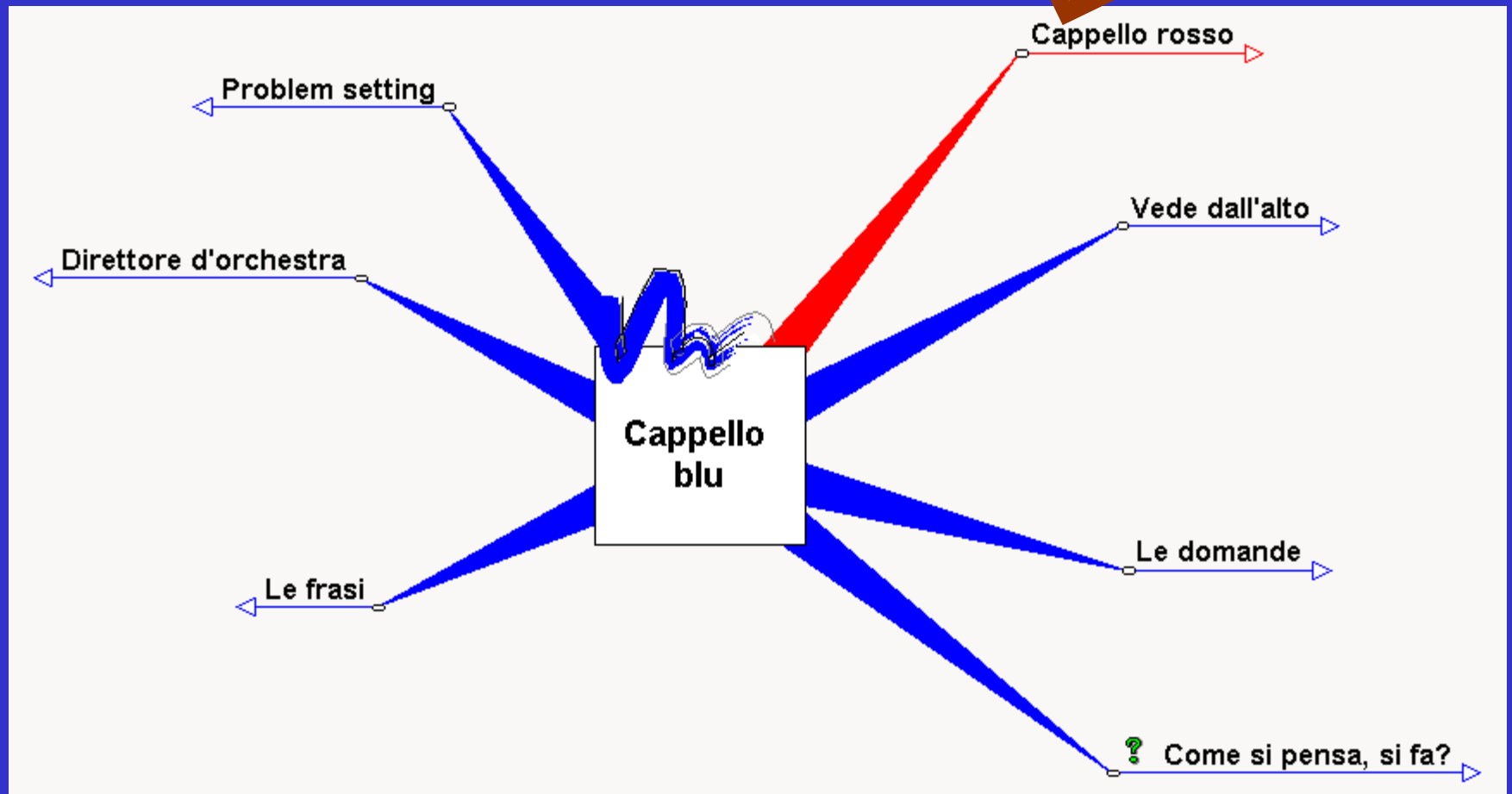
- Sì, ma...
- Abbiamo fatto sempre così
- Non in questo caso
- Non siamo pronti
- Il mercato non c'è, non è pronto
- Il problema è un altro
- Siamo fuori strada
- Costa troppo
- Gli esperti dicono che... La mia esperienza mi dice che...

Durante l'uso del cappello verde il cappello nero **non deve** essere usato!



# Cappello blu

Attenzione a:



# Direttore d'orchestra

Conduttore del gioco dei cappelli

Dice quale cappello usare

Riprende chi non usa il cappello giusto

Decide quando cambiare cappello

Fa rispettare le regole del gioco

Dirime le controversie, magari invitando a mettere il cappello bianco

Riassume e conclude la riunione



# Vede dall'alto

Controlla il processo

Stabilisce l'ordine del giorno

Indica la successione dei pensieri

Ci chiede di metterci un altro cappello

Ci impone di riassumere, concludere, decidere

Esaminiamo criticamente il nostro modo di pensare

Presiede la riunione

Visione d'insieme

Riassume i risultati finora raggiunti

Leader come funzione

Pianifica, organizza, assegna compiti

# Problem setting

Definisce il problema principale.

Definisce e struttura i sottoproblemi.

O le serie di problemi provvisori e concatenati.

Assegna compiti, controlla risorse.

Stabilisce gli argomenti su cui pensare.

Formula le domande.

# Come si pensa, come si fa?

Pensare al modo di pensare

Organizzare

Progettare

Gestire un progetto

Pianificare

Passo dopo passo

Assegnare compiti

Controllare risultati



# Le domande

Quali risultati vogliamo ottenere?

Quali elementi si assomigliano?

Quali elementi sono differenti?

Quale decisione vogliamo prendere?

Come verifichiamo se la cosa funziona?

Come ci organizziamo?

Quali fattori prendiamo in considerazione?

Quando facciamo questo?

Da dove iniziamo? Come cominciamo?

Applichiamo le 5 w + 1h?

Chi fa che cosa?

Qual è la nostra scala di priorità?

# Le domande

## Le 5 w + 1h

*E' la formula usata dai giornalisti per dare notizie esaustive.*

**Who?** Chi fa, dice, va?

**Where?** Dove?

**When?** Quando?

**What?** Che cosa fa, succede, è successo, succederà?

**Why?** Perché? Con quali obiettivi? A vantaggio di chi? Contro chi?

**How?** Come? Quanto grande? Quanto costa? Di che livello qualitativo?

# Le frasi

Abbiamo poco tempo, quindi mettiamo il cappello blu e vediamo come procedere.

Ci siamo bloccati. Proviamo a cambiare cappello.

Ora ci serve qualche proposta. Mettete il cappello giallo e fate proposte concrete.

Non voglio opinioni o consigli, ma solo dati da cappello bianco.

Valutiamo le priorità.

Mettiamo a fuoco le nostre aspettative.

Definiamo gli obiettivi.

Ci siamo allontanati molto dall'obiettivo; torniamoci su.

Questo è il bersaglio: sparate in questa direzione.

Ditemi i quattro punti essenziali.

Per ora non ci è venuta nessuna idea. Riproviamo domani.

Tutti insieme con il cappello blu traiamo le conclusioni.

Abbiamo parecchie idee. Ora passiamo al progetto.

# Attenzione al cappello rosso!

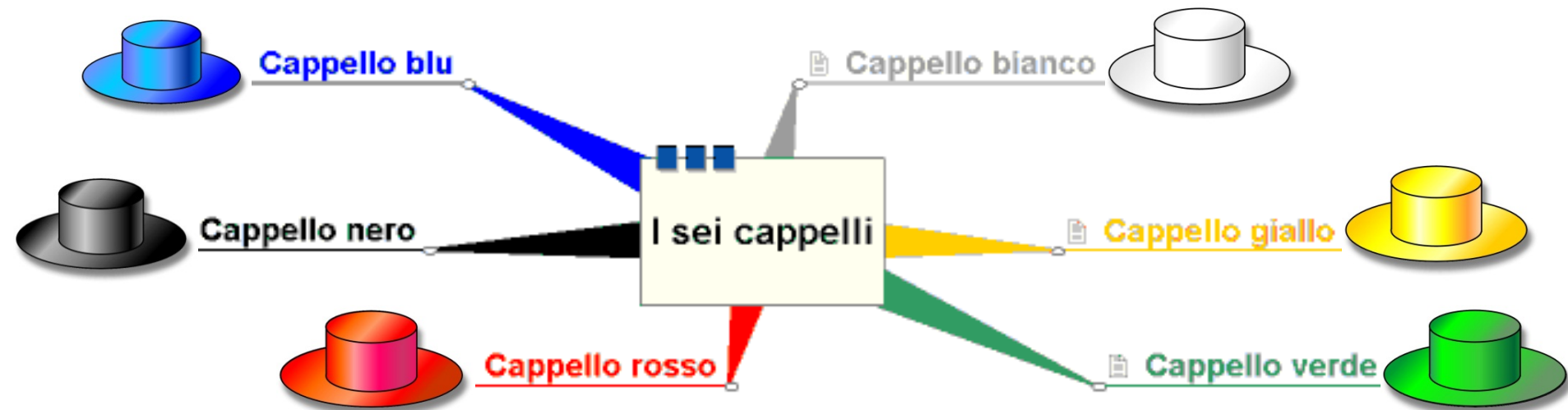
Il cappello rosso al posto di quello blu provoca reazioni da cappello rosso.

Il leader autoritario provoca atteggiamenti di difesa (contrattacco) o di fuga (deresponsabilizzazione)

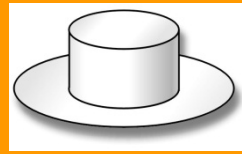
Attenzione a frasi del genere:

- Basta! così non si va avanti!
- Ora vi metto a posto io!
- Non ci riusciremo mai!

# I sei cappelli sono tutti utili



Proviamo a immaginare di fare a meno di qualche cappello: che cosa succede?



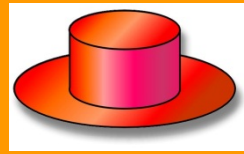
## **Manca il cappello bianco**

In mancanza di dati e di informazioni, si cade nelle emozioni: illusioni, paure, luoghi comuni, credenze.

Tende a prevalere il più forte, il più aggressivo.

Il progetto non ha solide basi e diventa pericoloso.

Mancano riferimenti comuni e condivisi.

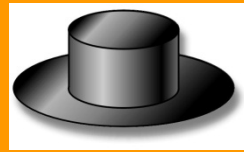


## **Manca il cappello rosso**

Si è freddi, privi di passione e di entusiasmo.

Si eseguono procedure corrette, ma prive di visione etica, come il funzionario che organizza per bene i forni delle camere a gas.

Si cade nella grigia routine.



## **Manca il cappello nero**

Si corrono rischi senza accorgersene, e quando capita qualche emergenza non si sa come affrontarla.

Ci si butta in imprese spesso fuori dalla nostra portata.

Si investe e si intraprende con leggerezza.

Si sottovalutano punti deboli e minacce.



# Manca il cappello giallo

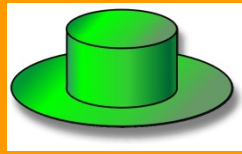
Troppo pessimisti.

Si tende ad avere una visione troppo negativa, che spegne gli entusiasmi e spinge a rifugiarsi nella cuccia sicura.

Si corre il pericolo di spegnere le idee creative del cappello verde.

Se giudichiamo noi stessi, tendiamo a colpevolizzarci e a sottovalutarci.

Si sottovalutano punti di forza e opportunità.



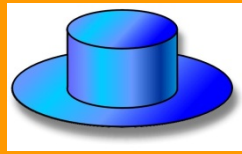
# Manca il cappello verde

Non si è capaci di produrre nuove idee, di affrontare situazioni impreviste, di improvvisare. Ci si rifugia troppo su ciò che si sa, su soluzioni predisposte.

Si dà troppa importanza agli esperti, alle cause, al passato.

Si perde di fronte a concorrenti innovativi.

Si è prevedibili e spesso banali.



## **Manca il cappello blu**

Non si è capaci di organizzarsi.

Si vive più nell'emergenza che nel progetto.

Si cade nel disordine e nella confusione.

Si sovraccaricano risorse e non si definiscono i ruoli.

Non si rispettano le scadenze.

# Usi dei Sei Cappelli

Quando ci siamo abituati ad usare i sei cappelli, possiamo usarli anche nella quotidianità della vita e del lavoro.

Per esempio, vogliamo organizzare una vacanza.

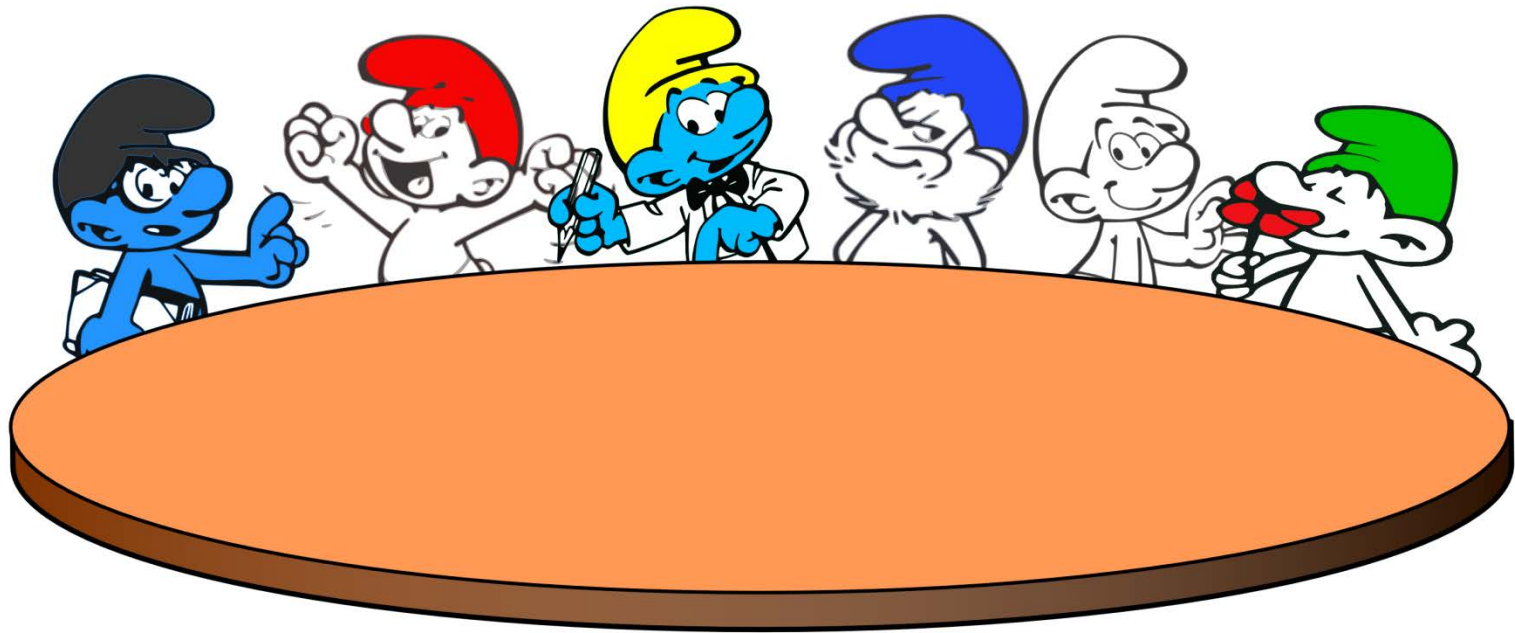


# Usi dei Sei Cappelli

I sei cappelli sono atteggiamenti mentali: ragione, emozioni, pessimismo, ottimismo, inventiva, organizzazione.

Come tali possono essere usati in combinazione con altri modelli mentali, come

- l'analisi SWOT, che analizza un problema da 4 punti diversi,
- il ciclo ORGI, che semplifica ciò che accade quando reagiamo a qualcosa che accade di fronte a noi.



# Sei cappelli + SWOT



## Strengths

Che cosa sappiamo fare bene?  
Che cosa facciamo meglio dei nostri concorrenti?  
Che cosa offriamo più degli altri?  
Costiamo meno?  
Siamo più semplici?  
Siamo più veloci?



## Weaknesses

Che cosa non funziona?  
Che cosa rallenta?  
Ci sono sprechi?  
Siamo troppo complicati?  
Siamo troppo grandi o troppo piccoli?  
Le attrezzature sono obsolete?  
Comunichiamo bene all'interno?  
Ci conoscono abbastanza?



## Raccolta dati

***L'analisi SWOT valuta punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce di un progetto, un processo, un prodotto, una situazione.***

***Quando, da soli o in gruppo, non siamo abbastanza capaci di tirar fuori gli elementi propri alle quattro categorie della matrice SWOT, possiamo ricorrere ai cappelli.***

***Possiamo orientare la ricerca di tutto il gruppo di lavoro verso la valutazione di elementi favorevoli o negativi.***

## Opportunities

Le nuove norme ci daranno vantaggi?  
Potremo offrire servizi nuovi?  
Le nuove tecnologie possono aiutarci?  
I cambiamenti ci apriranno nuove strade?  
Ci sono spazi di mercato da conquistare?  
Come sono i trend economici, tecnologici, sociali?  
Come evolve il gusto e il tenore di vita delle persone?  
Ci sono territori in cui entrare o svilupparsi?

## Threats

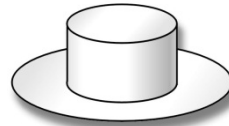
Che succederà?  
Che potrebbe succedere?  
I cambiamenti mi metteranno in crisi?  
La concorrenza che cosa sta facendo?  
Siamo rimasti troppo indietro?  
Ci stiamo ingrandendo troppo?  
L'inflazione aumenterà?  
La situazione attuale contrae gli acquisti?  
I committenti non prendono decisioni?



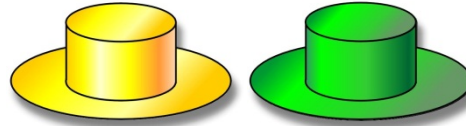
## Piani strategici

# Sei cappelli + SWOT

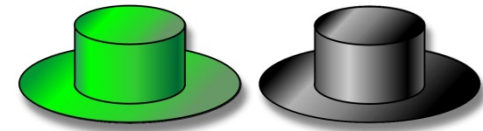
***Prima dell'analisi, la raccolta dei dati si fa col cappello bianco.***



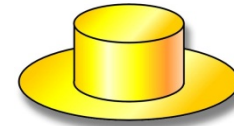
***Le opportunità si cercano con i cappelli giallo e verde.***



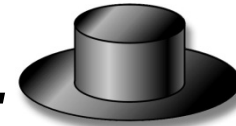
***Le minacce con il verde e il nero.***



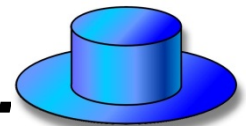
***I punti forti col cappello giallo.***



***I punti deboli con quello nero.***



***Le strategie si organizzano con il blu.***



# Ciclo ORGI e 6 cappelli

## Ciclo ORGI

- Modello semplificato di processi intrapsichici complessi

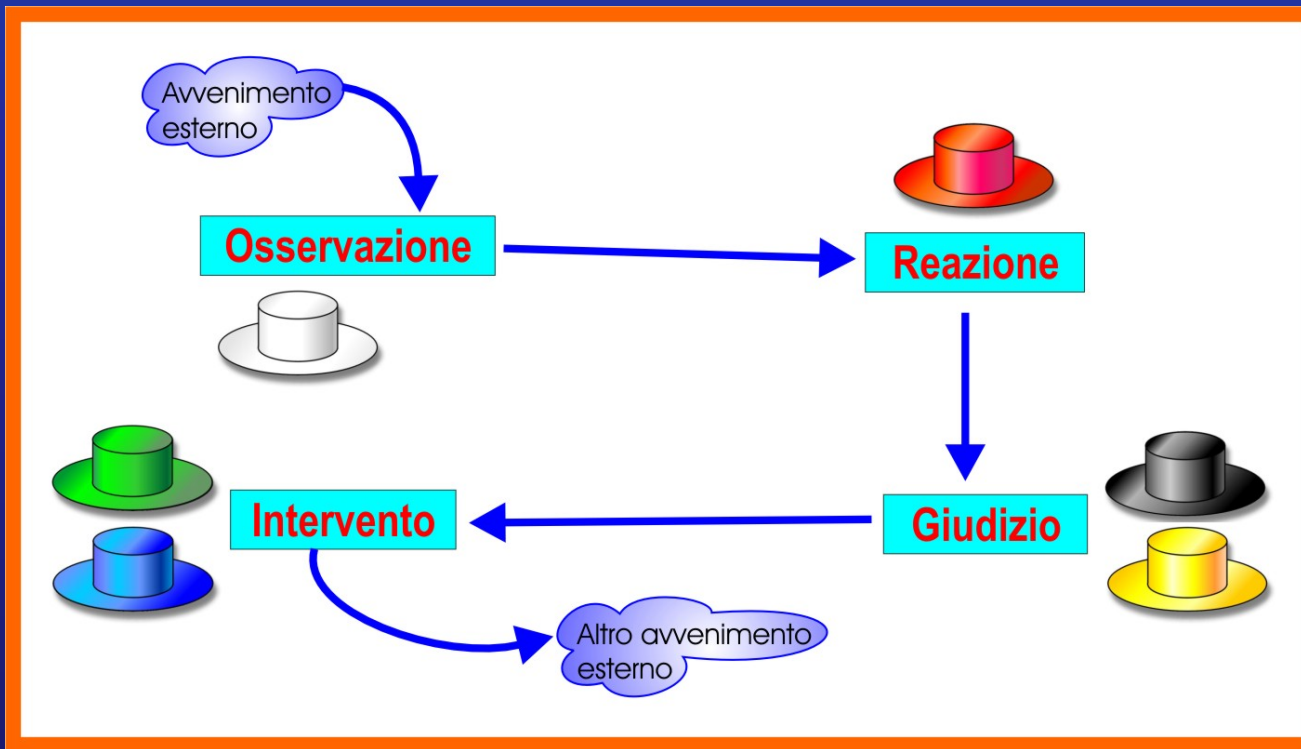
Di fronte ad una situazione o una persona:

- **O** = osserviamo
  - Che succede?
- **R** = reagiamo emotivamente
  - Che effetto ci fa?
- **G** = giudichiamo
  - Che ne pensiamo?
- **I** = interveniamo
  - Che facciamo?

# Ciclo ORGI e 6 cappelli

Gli atteggiamenti mentali dei cappelli si riferiscono alle 4 fasi del ciclo ORGI.

– Se ci sbagliamo nell'osservazione, tutto il resto sarà sbagliato.



– Se la nostra reazione è impropria, le due fasi successive saranno improprie.

– Se giudichiamo la situazione in modo non corretto, l'intervento sarà scorretto.



*Buon cappello! Umberto Santucci*  
*[www.umbertosantucci.it](http://www.umbertosantucci.it)*