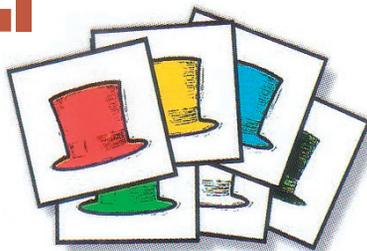


I SEI CAPPELLI DI EDUARDO



Feedback: redazione-cbr@edizionibig.it

Una storia raccontata da nonno a nipote per scoprire come affrontare i problemi di un'azienda, con l'aiuto... di un buon cappellaio

DI MASSIMO CARDACI (*)

“Ciao GioGio. Entra”

“Ciao nonno Leo. Di che parliamo oggi?”

“Di un Principe e della sua Azienda, della sua necessità di migliorare e di risolvere i problemi.”

“Non mi sembra difficile. Se si lavora per gli stessi obiettivi, basta chiudersi tutti in una stanza: pensa che ti ripensa, qualcosa di buono deve venire fuori.”

“Eh, magari... Anche se fossero tutti amici, non è semplice affrontare problemi o prendere decisioni importanti. Ti racconterò la storia di Eduardo il Buono [N.d.A. *Edward De Bono è il creatore del Metodo Six-hats*] il cappellaio del paese. Eduardo era famoso per la sua capacità di inventare cappelli speciali. Ciascun cappello aveva la caratteristica unica di assolvere in modo egregio al compito per cui era stato pensato. Scaldare, rinfrescare, riparare dalla pioggia o dal sole: i cappelli di Eduardo lo facevano meglio di quelli di chiunque altro.

Un giorno il Principe discuteva passeggiando con gli amici del suo dilemma: generare innovazione e risolvere problemi in modo efficace. Passarono vicino all'albero dove erano soliti fermarsi, e vi trovarono il cappellaio. Poiché Eduardo era famoso per la sua creatività, gli chiesero se potevano esporgli il loro problema. Il cappellaio li ascoltò e disse che di lì a sei giorni avrebbe fornito loro la soluzione. Sei giorni dopo tornò con una borsa. Con grande stupore di tutti ne tirò fuori sei cappelli, ognuno di colore diverso. Eduardo spiegò che per avere buone idee o risolvere problemi bisognava indossare un cappello.”

“Ma perché sei cappelli, aveva per caso cinque amici?” lo interruppe GioGio.

“No, GioGio... non si tratta di avere un cappello per ciascuno.”

“Non capisco...”

“Supponiamo che ti chieda di dirmi tutte le cose che non ti piacciono di me.”

“Beh, nonno, direi che certe volte (ma non sempre, eh)

non mi piace come ti vesti.”

GioGio era chiaramente imbarazzato, e sperava si cambiasse argomento.

“Nient'altro?”

“Beh, se proprio ci tieni, direi che certe volte non pulisci bene il vialetto.”

“Uhm... Penso che non ti senti libero di dire quello che pensi, un po' perché mi vuoi bene, un po' perché hai timore della mia reazione, come il sentire me dire quello che non mi piace di te. Usando questo esempio, il cappellaio dimostrò che quando si tratta di spremersi le meningi per risolvere un problema spinoso o generare una soluzione innovativa in realtà non si riesce mai a ottenere dalle persone tutto il contributo che potrebbero dare.”

“Capisco: qualcuno potrebbe aver vergogna di esporre un'idea, temendo di essere deriso, o potrebbe non esprimere quello che secondo lui è la causa di un problema per evitare di ferire un'altra persona.”

“Esatto. Immaginiamo una rappresentazione teatrale, e che io ti dia da leggere un copione in cui si descrivono i miei difetti, anche quelli più gravi.”

“Questa è facile, nonno: non avrei nessun problema a leggerlo. In fondo sto recitando, e non esprimo un mio parere personale.”

“Questo è proprio il consiglio che Eduardo il Buono diede ai nostri amici: se volevano che in una qualunque riunione le persone fossero libere di dare il massimo contributo, senza sentirsi limitate, dovevano usare un sistema che permettesse a tutti di ascoltare che cosa gli altri avevano da dire, senza associarlo alla persona, come se chi parla stesse recitando un ruolo.”

Un cappello per ogni ruolo

“Ho capito! I cappelli servono per mascherarsi, in modo che non si riconosca chi parla!”

“Fuocherello... I cappelli servono solo per dire che non è

FUORI CAMPO

GioGio che parla, ma che GioGio sta recitando un certo ruolo. La ragione per averne tanti è che GioGio può voler recitare ruoli diversi: ogni cappello aiuta gli altri a capire quale ruolo si sta recitando in quel momento senza fraintendimenti.”

“Quindi con il metodo dei cappelli si possono avere discussioni più spontanee e la gente può dire tutto ciò che pensa. Non capisco però perché uno dovrebbe continuare a cambiare ruolo: non si può fare come a teatro, ove ciascuno ha un suo ruolo e lo conserva per tutto il tempo?”

“Il segreto sta proprio nel dare alle persone la possibilità di scambiarsi i ruoli: questo permette a tutti non solo di esporre liberamente le proprie proposte, ma anche di contribuire in modo franco a quelle degli altri. Per capire meglio ti devo spiegare perché i cappelli sono sei.

Pensa a una discussione cui hai partecipato. Pensa a come si sono comportate le varie persone.”

“Beh, mi ricordo quando a casa discutevamo sul dove e come andare in vacanza. Qualcuno proponeva qualcosa, c'era chi trovava tutte le difficoltà a realizzarla e chi invece aggiungeva particolari per evidenziare quanto fosse buona. C'era chi analizzava tempi, modi e costi, e chi rifletteva sui ricordi e le sensazioni vissute in quel posto. E poi c'eri tu, che di tanto in tanto guardavi l'orologio e richiama tutti all'ordine, perché non si stava concludendo un granché.”

“E c'eri anche tu GioGio: quello che più di tutti interrompeva con nuove idee.”

“Credo di cominciare a capire, nonno: ciascun cappello vuole segnalare agli altri che il nostro intervento sarà di un certo tipo, o, come dicevi prima, che andremo a recitare un certo tipo di ruolo.”

“Esatto. Infatti Eduardo spiegò che

i sei cappelli rappresentavano i sei modi di porsi in una discussione:

BIANCO: l'oggettività, riportare solo fatti;

ROSSO: l'emotività, esprimere le emozioni (positive o negative) senza il filtro della ragione;

NERO: la negatività, guardare il lato negativo delle cose, tirare fuori le cose che non vanno o dire perché certe cose non vanno fatte;

GIALLO: l'ottimismo, guardare il lato positivo, le speranze;

VERDE: la creatività, il proporre nuove idee;

BLU: il controllo, rappresenta l'organizzazione e il controllo del processo.”

“Bello, e anche facile da ricordare.”

“In una discussione ciascuno può voler indossare un certo cappello per esprimere liberamente un punto, ma può anche succedere che il moderatore chieda esplicitamente a una o più persone di indossare un cappello in modo da concentrare l'attenzione di tutti su un particolare aspetto. Supponi che ci sia da prendere un'importante decisione e che i lati positivi siano ben chiari, mentre non lo siano i rischi: il moderatore potrebbe chiedere a tutti di indossare il cappello NERO ed esprimere il loro punto di vista. Lo stesso vale nella situazione opposta: si potrebbe chiedere a tutti di indossare il cappello GIALLO. E così via nel caso che si voglia ricercare idee innovative, o distinguere le opinioni dai fatti, ecc.”

“E a qualcuno che fa il disfattista si potrebbe semplicemente dire 'ma togliti il cappello NERO e mettili quello GIALLO per un minuto!' senza correre il rischio di offenderlo. Non è così, nonno?”

“Verissimo! Ora capisci come mai apprezzarono tanto l'idea del cappellaio. Inoltre, con questo sistema diventa facile assicurarsi di avere preso in considerazione tutti

gli aspetti di una vicenda: annotando graficamente [N.d.A - si usano le *mappe mentali*] il contributo di ciascun cappello, diventa semplice visivamente capire se qualcuno non è stato approfondito a sufficienza.”

“Mi piace: dà un senso di libertà ma anche di ordine.”

Cosa c'è che non va?

“Eh, ma aspetta... Dopo un po' di tempo Eduardo fu richiamato dal Principe perché il suo metodo di tanto in tanto falliva. Andava bene per generare innovazione, ma spesso non riusciva a risolvere situazioni conflittuali. Eduardo si trasferì presso il Principe, scervellandosi per giorni, ma niente. L'idea più ovvia era di aggiungere nuovi cappelli, o generalizzare quelli esistenti, ma non riusciva a trovare un modo per farlo che avesse un reale senso. Una sera per la fatica si addormentò sulla poltrona. Al risveglio aprì la finestra e vide un bellissimo arcobaleno.”

“Mi piacciono gli arcobaleni, nonno, con i loro sette colori.” GioGio si interrompe, come se una lampadina si fosse accesa.

“Anche tu hai avuto la stessa reazione di Eduardo: aveva capito che gli mancava ancora UN cappello. Aveva sei punti di vista, ma gli mancava il cappello più importante, quello che potesse dare un senso a tutti gli altri: il

cappello che rappresentava il punto di vista dei *Valori Veri dell'Azienda*. Si stupì di non esserci arrivato prima: in fondo sette, e non sei, sono i colori dell'arcobaleno, sette sono i giorni della settimana, e il settimo è speciale. Il settimo cappello fu chiamato 'cappello Arcobaleno', a rappresentare i Valori di Base, ciò che Unisce, l'Obiettivo comune.”

“Sarà stato contento, nonno: ha migliorato il suo metodo e ha risolto i problemi del Principe.”

*Il segreto
sta proprio
nel dare
alle
persone
la
possibilità
di
scambiarsi
i ruoli*

FUORI CAMPO

“Era soddisfatto: il Principe doveva assicurarsi che i valori della sua ‘azienda’ fossero ben considerati e rappresentati in qualunque decisione, e questo settimo cappello garantiva proprio questo risultato. In un mondo in cui i prodotti si assomigliano tutti, la differenza sta spesso in quei fattori collegati al come e perché si produce, ovvero, in una parola, nei Valori dell’Azienda [N.d.A. *sempre più considerati come parte dell’asset intangibile e come il vero differenziatore*].

Ma il meglio doveva ancora arrivare. Il cappellaio iniziò a fare il bagaglio, riponendo i suoi preziosi cappelli nelle loro custodie. Ne prendeva uno e si fermava a pensare a chi lo aveva usato, mimandone i comportamenti. Fu come un lampo: tutti i cappelli che aveva in mano gli caddero e gli uscì solo un ‘Ecco!': aveva capito che in realtà al suo metodo mancava ancora qualcosa di importante. Spiegò agli altri cosa aveva trovato. Furono tutti entusiasti: l’idea era veramente rivoluzionaria.”

“Ma cosa c’entra il mettersi un cappello mimando un altro, con il metodo?”

“Per capirlo, prendi per favore il giornale e leggi le notizie.”

A GioGio non era chiaro cosa c’entrasse, ma sapeva che il nonno non diceva cose a caso...

“Parla solo di politica. Il partito al governo evidenzia cosa non va nell’opposizione e viceversa. Nient’altro nelle prime venti pagine. Ah, ecco qui: si parla dell’Iraq e delle difficoltà dei diversi gruppi a formare un governo. Poi c’è qualcosa sui litigi tra Israeliani e Palestinesi. Insomma le solite cose.”

“E a te cosa sembrano queste ‘solite cose?’”

“Sembra un dialogo fra gente che non si ascolta: ognuno cerca di far valere il proprio punto di vista senza nemmeno provare a sentire

quello dell’altro.”

“Hai proprio ragione GioGio. Il fatto che qualcuno sbaglia *sempre* è una cosa assolutamente improbabile: anche se quel qualcuno volesse sempre sbagliare, non fosse altro che per un fatto di probabilità, qualche cosa giusta la direbbe o farebbe di sicuro. Quando leggo che due parti sono in contrapposizione qualunque cosa facciano o dicano, se escludo la malafede, penso che non si ascoltino.”

“Mi sembra che tu abbia ragione: tutte le situazioni in cui qualcuno litiga in modo così profondo sembrano proprio dovute alla mancanza di ascolto.”

“Se ci pensi bene, GioGio, questo è vero non solo nelle grandi cose, ma anche in quelle piccole, come quando tu mi racconti che litighi con qualche tuo amichetto.”

“Ma che c’entra, nonno: quel Gigi è proprio uno che non capisce niente! Continua a ripetere quelle sue idee stupide...”

“Quali idee?”

“Sono... sono cose che non si possono ripetere. E va bene, ho capito: se non te le so raccontare è perché in fondo non le ho sentite nemmeno io.”

Nei panni dell’altro

“Eduardo si era accorto che il metodo era focalizzato a far sì che ciascuno esprimesse il *proprio* pensiero, senza condizionamenti o limitazioni. Questo era importante, ma non era sufficiente a risolvere i casi di gestione di conflitti. L’innovazione che aveva introdotto apre un orizzonte nuovo: permettere a ciascuno di calarsi nel punto di vista dell’*altro*. Per far questo apportò delle modifiche ai 7 cappelli in modo da estenderne l’uso a questo nuovo punto di vista.”

“Wow, che idea! Però come si fa praticamente? Bisogna inventare nuovi colori? Ricordarsi 14 colori diventa complicato.”

*Quando
si tratta di
risolvere
un
problema
spinoso
o trovare
una
soluzione
innovativa
non si
riesce mai
a ottenere
dalle
persone
tutto il
contributo
che
potrebbero
dare*

“Ricordarsi 14 colori sarebbe stato difficile, ma il nostro Eduardo escogitò un metodo assai semplice ed elegante: dotare tutti i cappelli di una visiera. Quando uno intende esprimere il proprio punto di vista, la rivolge verso dietro, ad indicare *se stesso*. Quando invece si vuole ‘mettersi nei panni del Prossimo’ basta rivolgerla verso il davanti, a puntare *l’altro*.”

“Così se una discussione si blocca, si può sempre chiedere ai partecipanti di girare la visiera e provare a calarsi nei panni dell’altro!”

“Esatto: ogni persona può usare il fatto che sta recitando per abbandonare il proprio punto di vista senza che questo venga percepito come un voltafaccia. È fondamentale in quanto la soluzione di molti problemi si trova nell’ascoltare il prossimo, nel mettersi nei suoi panni, nel vedere le cose dal suo punto di vista. Dire la nostra opinione è solo metà dell’opera (e certe volte anche meno di metà).”

“Questo sì che è un miglioramento, nonno.”

“In effetti c’è un che di rivoluzionario: introduce l’ascolto come metodo di innovazione e risoluzione dei problemi. Si tratta di un cambiamento di rotta importante rispetto all’affermazione dell’IO che fino a quel momento era stata alla base di tutto. In un colpo solo il cappellaio aveva risolto un grande problema delle aziende e della società: il comunicare liberamente, ma in modo costruttivo.”

“Ora sì che ci siamo.”

“Vero, GioGio, e per rimarcare questo fatto venne inventato un nuovo nome (anche perché oramai i cappelli non erano neanche più sei): da ‘Sei Cappelli’ a ‘Siamo Cappelli’...”

“Questa è grande, nonno.”

“E allora chiudiamo qui, in bellezza.”

(*) *Manager in Serco e responsabile EdC-Consulting* **Br**