

## Șase pălării, șase culori

Fiecare dintre cele șase pălării ale gândirii are o culoare: albă, roșie, neagră, galbenă, verde, albastră. Culoarea dă numele pălăriei.

Aș fi putut alege nume grecești pentru a indica tipul gândirii corespunzător fiecărei pălării. Ar fi fost mai impresionant și pe placul unora. Dar ar fi avut mai puțină valoare practică, pentru că numele ar fi fost greu de reținut.

Vreau ca omul care gândește să *vizualizeze* și să-și imagineze pălăriile ca pe niște pălării adevărate. De aceea, culoarea este importantă. Cum ai putea face altfel deosebirea dintre ele? Formele diferite ar fi fost, din nou, greu de învățat și ar fi produs confuzii. Culoarea te ajută să vizualizezi ușor.

Culoarea fiecărei pălării are, de asemenea, legătură cu rolul ei.

---

**Pălăria albă.** Albul este neutru și obiectiv. Pălăria albă este legată de fapte obiective și de cifre.

**Pălăria roșie.** Roșul sugerează furie (a vedea roșu înaintea ochilor), patimă și emoții. Pălăria roșie furnizează un punct de vedere emoțional.

**Pălăria neagră.** Negrul este sobru și serios. Pălăria neagră semnifică prudența. Ea evidențiază punctele slabe ale unei idei.

**Pălăria galbenă.** Galbenul este însoțit și pozitiv. Pălăria galbenă este optimistă și conține speranța și gândirea pozitivă.

**Pălăria verde.** Verdele înseamnă iarbă, vegetație și creștere fertilă, abundență. Pălăria verde indică creativitate și idei noi.

**Pălăria albastră.** Albastrul este rece, fiind și culoarea cerului, care se află deasupra tuturor lucrurilor. Pălăria albastră vizează controlul, organizarea procesului de gândire și folosirea celorlalte pălării.

---

Dacă rețineți semnificația culorilor, vă veți aminti funcțiile fiecărei pălării. Vă mai puteți gândi la trei perechi de pălării:

albă și roșie  
neagră și galbenă  
verde și albastră

În practică, întotdeauna se face referire la o pălărie după culoare. *Niciodată* după funcțiunea ei. Există o explicație pentru asta. Dacă îi ceri cuiva să-și exprime reacția emoțională față de o idee, e puțin probabil să primești un răspuns sincer, pentru că oamenii cred că nu e bine să-și manifeste față și sentimentele. Dar termenul *pălărie roșie* este neutru. E mai ușor să-i ceri unei persoane „să-și scoată pentru o clipă pălăria neagră” decât s-o rogi să renunțe la prudență. Neutralitatea culorilor permite folosirea fără stânjenală a pălărilor. Gândirea devine mai degrabă un joc cu reguli

definite decât o chestiune de îndemn ori acuzație. Pălăriile sunt invocate direct:

... Aș vrea să-ți scoți pălăria neagră.

... Haideți să ne punem pentru câteva minute pălăriile roșii.

... Suficient cu pălăriile galbene. Haideți să ni le punem acum pe cele albe.

Când aveți de-a face cu oameni care nu au citit această carte și care nu cunosc simbolismul celor șase pălării ale gândirii, explicarea culorilor oferă rapid semnificația fiecărei pălării. E bine să le dați apoi acestor oameni câte un exemplar al cărții. Cu cât limbajul este mai răspândit, cu atât va fi mai eficient în utilizare. În final, ar trebui să fiți în stare să vă așezați la orice masă de discuții și să schimbați cu ușurință „pălăriile“.

## Folosirea pălărilor

Pălăriile pot fi folosite în două moduri principale: pentru a solicita un tip de gândire sau, utilizate într-o succesiune, pentru a explora un subiect ori pentru a rezolva o problemă.

### **Folosirea unei singure pălării**

În acest caz, pălăriile sunt folosite ca simboluri pentru a cere un anumit tip de gândire. În cursul unei conversații sau discuții, puteți ajunge la un punct în care este nevoie de opțiuni noi:

... Cred că aici avem nevoie de o gândire de tipul pălăriei verzi.

Mai târziu, în aceeași ședință, se sugerează un alt curs al acțiunii:

... Poate că în această chestiune ar trebui să ne punem pălăria neagră.

În acest caracter artificial al pălăriilor stă marea lor forță. Fără pălării, a-i cere cuiva să gândească într-un anumit fel are ceva forțat:

... Avem nevoie aici de ceva creativitate.

... Nu fiți atât de negativiști.

Pe vremea când Ron Barbaro era președintele firmei Prudential Insurance, l-am urmărit cum interacționa cu membrii comitetului director. Le sugera o idee. Cei din jur remarcău că era posibil ca aceasta să nu fie pe placul agenților, ori era prea riscantă, sau nu tocmai legală, și așa mai departe. El îi asculta cu atenție și apoi spunea: „Da. Gândeți foarte bine cu pălăria neagră. Acum să încercăm pălăria galbenă.“

În Japonia, critica adusă oricărui lucru spus de șef denotă proaste maniere. Pălăriile furnizează un semnal neutru, care permite comentarii prudente.

... Domnule Shinto, aș dori să gândesc puțin cu pălăria neagră în legătură cu acest subiect.

Pălăria roșie oferă o posibilitate unică de acces la sentimente, emoții și intuiție. Oamenii nu-și manifestă de obicei sentimentele și, ca manager, e greu să le ceri asta colaboratorilor. Dar formalitatea și neutralitatea pălăriei roșii fac posibilă cererea adresată cuiva de a-și expune sentimentele legate de o anumită chestiune.

Cu ajutorul pălăriei galbene îi poți face pe oameni să caute valori. Uneori, o idee este imediat scoasă din discuție pentru că prezintă, la prima vedere, puține calități și multe dezavantaje, dar, după un timp de gândire de tipul pălăriei galbene, ideea se poate dovedi foarte benefică.

... Această idee nu pare deloc promițătoare. Dar haideți să o examinăm cu ajutorul pălăriei galbene.

De obicei, e mai ușor să găsești foloase decât pericole. Pălăria galbenă vă poate da unele perspective interesante. Ceva ce nu a părut promițător la început poate avea în realitate o valoare ridicată, nesesizată până atunci.

Pălăria albă îi ajută pe oameni să separe informația pură de judecată. Formalitatea pălăriei albe cere limitarea strictă la informații.

Nu este necesar să specificați numele unei pălării ori de câte ori deschideți gura. Pălăriile vă stau la dispoziție ca mijloc formal de a cere cuiva un anumit tip de gândire. După ce oamenii se obișnuiesc cu folosirea pălăriilor, știu exact cum să reacționeze. În locul unei cereri generale și vagi, de genul „gândiți-vă la asta“, există acum o modalitate precisă de a solicita un anumit mod de gândire.

## **Sucesiunea**

Pălăriile mai pot fi folosite una după alta, într-o anumită succesiune.

Orice pălărie poate fi utilizată oricât de des doriți.

Nu este obligatoriu să le folosiți pe toate.

Sucesiunea poate fi alcătuită din două, trei, patru sau cinci pălării.

Există două tipuri principale de succesiuni: în dezvoltare și prestabilite.

În cazul succesiunii în dezvoltare, alegeți prima pălărie (sau alegerea este făcută de un intermediar). După ce gândirea sub acea pălărie este finalizată, se alege o a doua pălărie, și așa mai departe. Atunci când nu aveți experiență în utilizarea metodei celor șase pălării, nu e recomandat acest tip de succesiune, din două motive. Primul este că membrii grupului pot pierde timp certându-se în legătură cu pălăria care ar trebui utilizată, irosind astfel din timpul dedicat gândirii efective pe tema dată. Al doilea motiv este că, oricine ar fi cel

care alege succesiunea pălăriilor, se poate naște suspiciunea că manipulează ședința pentru a obține rezultatul dorit de el. Până căpătați experiență în utilizarea metodei celor șase pălării, este mai bine să optați pentru succesiunile prestabilite.

În acest tip de succesiune, ordinea se stabilește la începutul ședinței, sub o pălărie albastră inițială. Apoi se urmărește respectarea întocmai a acestei ordini. Sunt permise unele abateri minore, în funcție de rezultat.

### *Disciplina*

Disciplina este foarte importantă. Membrii grupului trebuie să-și păstreze pălăria indicată în acel moment. Nu i se permite niciunui să spună: „Acum vreau să-mi pun pălăria neagră.“ Asta ar însemna o întoarcere la vechiul stil argumentativ. Numai conducătorul, secretarul sau intermediarul grupului pot indica o schimbare de pălărie. Pălăriile nu pot fi folosite pentru a descrie ceea ce vrei să spui. Ele indică direcția în care trebuie să gândești. Menținerea acestei discipline este foarte importantă. După ce utilizează o vreme metoda, oamenilor le vine mult mai ușor să păstreze pălăria specificată.

### *Timpul*

Cât timp trebuie alocat fiecărei pălării? Eu prefer să stabilesc un interval scurt. Asta îi silește pe oameni să se concentreze asupra a ceea ce fac și îi ajută să evite formulările ambigue. În mod normal, eu acord fiecărei persoane câte un minut. Deci, dacă la întâlnire participă patru oameni, sub fiecare pălărie se va discuta timp de patru minute. Dacă după acest răstimp mai există idei valoroase, extind durata. De exemplu, dacă sub pălăria neagră apar aspecte „îngrijorătoare“,

nu trebuie să spui: „Îmi pare rău, timpul s-a terminat.“ Poți prelungi discuția atâta vreme cât există idei valoroase.

Este mult mai bine să se stabilească un timp scurt, care poate fi prelungit, decât un timp lung, în care oamenii să stea și să se întrebe ce să spună.

Pălăria roșie are un statut diferit de celelalte în privința timpului. Pentru a obține sentimentele ce decurg din utilizarea pălăriei roșii este nevoie doar de puțin timp, fiindcă nu sunt necesare explicații sau justificări. Exprimarea sentimentelor trebuie să fie succintă și precisă. Adeseori, un minut este suficient pentru ca toți cei prezenți să-și împărtășească sentimentele.

### ***Indicații***

Nu există o singură ordine corectă de urmat. Puteți folosi pălăriile în ordinea care vi se pare potrivită. Unele succesiuni sunt bune pentru explorare, altele pentru rezolvarea problemelor, pentru stingerea conflictelor, luarea deciziilor, și așa mai departe. La fel cum tâmplarul trebuie să se obișnuiască în timp cu folosirea uneltelor, este important să vă familiarizați și dumneavoastră cu stabilirea succesiunilor și cu utilizarea lor.

Pălăria albastră trebuie folosită întotdeauna atât la începutul, cât și la sfârșitul sesiunii. Prima pălărie albastră indică

de ce suntem aici,  
la ce ne gândim,  
definirea situației (ori a problemei),  
definiții alternative,  
ce vrem să realizăm,  
unde vrem să ajungem,  
cadrul gândirii și  
un plan al succesiunii în care se folosesc pălăriile.



Pălăria albastră din final indică

ce am realizat,  
rezultatul,  
concluzia,  
concepția,  
soluția și  
pașii următori.

Ce urmează după prima pălărie albastră depinde de natura gândirii.

Pălăria roșie poate fi utilizată imediat după prima pălărie albastră. Mai ales în situațiile în care se crede că există deja sentimente puternice față de subiect. Pălăria roșie oferă ocazia scoaterii la iveală, de la bun început, a acestor sentimente.

Înainte de primele alegeri din Africa de Sud, mi s-a cerut să predau metoda celor șase pălării liderilor Comitetelor Acordului de Pace, care erau responsabili de rezolvarea problemelor locale. Aceștia își începeau adesea ședințele cu pălăria roșie, pentru a le da oamenilor șansa să-și exprime sentimentele și emoțiile.

Există unele situații când nu trebuie folosită de la început pălăria roșie. De pildă, dacă șeful își exprimă sentimentele, subordonații pot simți nevoia să fie de acord cu el. De asemenea, nu trebuie folosită inițial pălăria roșie în absența unor sentimente preexistente. Nu are rost să le ceri oamenilor să adopte sentimente atât de devreme.

Într-o situație ce presupune evaluarea, este indicat să punem pălăria galbenă înaintea celei negre. Dacă sub pălăria galbenă nu găsim o idee foarte valoroasă, nu are rost să mergem mai departe. Pe de altă parte, dacă descoperim aspecte deosebit de valoroase sub pălăria galbenă, și apoi ne punem pălăria

neagră și ni se dezvăluie multe obstacole și dificultăți, vom fi motivați să învingem aceste dificultăți pentru că am văzut avantajele. Dar dacă vedem de la început toate greutățile, motivația este complet diferită.

Uneori, vrem să ne punem o pălărie roșie după cea albastră finală. Sub această pălărie roșie de final avem ocazia să reflectăm la „performanța gândirii“:

Cum percepem modul nostru de a gândi?

Ne face fericiți rezultatul?

Am făcut o treabă bună?

Acestea sunt doar câteva indicații. Există în cadrul sesiunilor formale de instruire predate de instructori autorizați succesiuni specifice potrivite în diferite situații; acolo se pot alege și exersa și alte succesiuni.

În general, orice succesiune care are sens ca „strategie de gândire“ este valabilă și va funcționa.

## **Grup și individ**

Cele mai evidente beneficii ale metodei celor șase pălării se văd în discuțiile de grup. Într-un astfel de cadru, metoda este mult mai eficientă decât argumentația sau discuția liberă.

Dar pălăriile pot fi folosite și de individul care gândește pe cont propriu. Structura succesiunilor reduce confuzia și acoperă complet toate aspectele.

Pălăriile mai pot fi utilizate în realizarea de rapoarte sau în alte comunicări. Și în aceste cazuri metoda permite acoperirea fiecărui aspect. Într-un raport, cadrul face posibilă și exprimarea într-un mod diplomat a aspectelor legate de prudență, astfel încât nimeni să nu se supere.