

Avere successo con il marketing. Come sviluppare il ragionamento e rendere utili riunioni e relazioni. Capitolo 10

L'ignoranza è meno lontana dalla verità del pregiudizio.

Diderot

Questo è il decimo di una serie di articoli tutti mirati a illustrare i vantaggi per l'impresa di un forte orientamento al marketing. Per il capitolo 9 clicca qui.

La pianificazione strategica, lo sviluppo di un progetto di comunicazione, la decisione di avviare un nuovo business si sviluppano tutti attraverso una serie di attività, quali: riunioni con la struttura aziendale, redazione delle ricerche e dei piani di marketing, discussioni e modifiche ai piani, compilazione di questionari, incontri con gli stakeholder, tutte azioni che comportano discussioni, analisi, scelte.

Spesso il risultato di queste attività risulta sterile e non porta a risultati o decisioni di cui i protagonisti restino soddisfatti. Infatti, durante le discussioni si perde spesso una grande quantità di tempo e, per di più, l'argomento non viene analizzato esaurientemente, perché ognuno dei partecipanti o è interessato alla difesa delle proprie posizioni oppure è influenzato dal proprio modo di affrontare un problema (atteggiamenti ottimistico, pessimistico, legato ai dati, creativo, ecc.).

La dialettica tra i presenti produce riflessioni sterili e raramente lascia spazio alla creatività e alle idee nuove. In generale, al termine di una discussione, prevale l'idea di chi ha saputo resistere meglio alle critiche oppure non vi sono né vinti né vincitori, ma una convergenza verso uno stato di mediazione tra le diverse ipotesi in campo. Sembra che la struttura del pensiero occidentale sia ancora influenzata dai modelli sviluppati dai monaci medioevali per dimostrare la colpevolezza degli eretici.

L'idea va formulata a suoni di *martellate argomentative e di stratagemmi dialettici*; per convincerci di questo atteggiamento della nostra cultura si suggerisce la lettura de *L'arte di ottenere ragione* di Shopenhauer. Per il pensiero giapponese o cinese l'idea è invece un germoglio da far crescere finché non si sviluppa.

Lo psicologo Edward De Bono, che è uno dei massimi consulenti aziendali nel campo della ricerca cognitiva (De Bono, 1997) ha inventato il *metodo dei sei cappelli*, uno stratagemma che consente, durante qualsiasi processo di elaborazione del pensiero, di disarticolare il ragionamento in tutte le sue componenti: l'informazione oggettiva, la logica, l'impressione, la creatività, e di portarli avanti separatamente.

Il metodo viene adottato da molte tra le maggiori aziende del mondo, Ntt, Ibm, Exxon, Hoechst, Kodak, Prudential, in Italia, Montedison, Marzotto, Zegna, Coin, e alcuni ministri della pubblica istruzione, consci dei limiti che esistono alla capacità di utilizzare al massimo le potenzialità del pensiero, hanno introdotto nel loro paese come materia di studio "La ricerca cognitiva".

Ricordiamo che durante lo svolgimento di un tema i nostri professori di italiano ci esortano a esprimere le conclusioni nelle prime righe, per dedicare il resto dello svolgimento ad argomentare quelle conclusioni; il pensiero è richiesto per fornire puntelli non per esplorare.

Questa impostazione ci è rimasta attaccata quando formuliamo un piano di marketing o un business plan ed è l'atteggiamento tipico che troviamo, ad esempio, tra gli uomini politici. Recentemente, un'analisi condotta sul grado di affidabilità che gli imprenditori danno alle ricerche economiche, sviluppate dalle grandi organizzazioni bancarie, ha mostrato un livello molto scarso di credibilità. La motivazione era proprio dovuta al fatto che, generalmente, queste ricerche non sondano tra possibili scenari ma giustificano l'atteggiamento, le ipotesi, le "ideologie" degli estensori.

Come detto, l'uso dei cappelli è uno stratagemma psicologico adottato per convincere i protagonisti di una discussione o gli estensori di un piano che se indossano il cappello bianco è come se recitassero la parte del pensatore con il cappello bianco e così per il giallo o per il verde; la **prima funzione**, quindi dell'uso del cappello è quella della **recitazione** di un ruolo.

«Il nostro cervello è stato progettato per essere brillantemente non creativo, cioè per costruire schemi e servirsene in ogni occasione in cui tali schemi possano essere utili, ma, come tutti i sistemi auto-organizzati, presenta lo svantaggio di restare legato alla sequenzialità delle esperienze che hanno permesso di costruire quegli schemi».

La **seconda funzione** dell'uso dei cappelli è quella di liberarsi dagli schematismi per **dirigere l'attenzione** sui diversi modi di affrontare un problema.

La **terza funzione** è la convenienza a chiedere a noi stessi e agli altri di **cambiare registro**, di smettere, ad esempio, di essere negativi, per cercare di essere costruttivi o creativi: di cambiare la «chimica del cervello».

Infine la **quarta funzione** è quella di **stabilire le regole del gioco** della discussione o di qualsiasi attività che richieda l'uso del pensiero; se tutti conoscono le regole, il pensiero scorrerà fluido, si eviteranno perdite di tempo e, probabilmente, si conseguiranno gli obiettivi che gli interlocutori si erano prefissati.

La tecnica messa a punto da De Bono aiuta a sfruttare le capacità di pensiero delle persone. Essere un pensatore non significa avere sempre ragione; chi pensa di avere sempre ragione sarà, molto probabilmente, un cattivo pensatore. Sarà arrogante, privo di interesse per qualsiasi tipo di ricerca, incapace di vedere alternative. Essere un pensatore non significa essere abili, né significa essere in grado di risolvere problemi intricati, Essere un pensatore significa avere la coscienza di volerlo essere.

L'**intenzione** è quindi il primo passo. Il secondo è **l'attuazione** e il modello dei sei cappelli è uno strumento per tradurre l'intenzione in attuazione.

1 Il modello dei sei cappelli per pensare

Il ruolo primario del cappello per pensare è quello di poter indossare cappelli di sei colori diversi e di recitare il ruolo indicato dal colore del cappello¹. L'io si sente in pericolo, ma, **protetto dal ruolo**, si impegna a recitare ciò che gli è stato assegnato. Il pensiero risulta quindi il prodotto della parte che ciascuno sta recitando, e non del proprio io.

□ **Il cappello bianco.** Pensate ad un computer che fornisce dati e informazioni che gli vengono richieste, il computer è imparziale e obiettivo, non offre interpretazioni, non esprime opinioni; quando indossa il cappello bianco il pensatore deve imitare un computer.

Per ottenere risposte occorre fare domande precise e specifiche. Le risposte possono avere vari gradi di attendibilità: possono fare riferimento a fatti accertati e controllati come veri o a fatti creduti ma non controllati. Tra i due estremi, "sempre vero" e "mai vero", esistono una serie di livelli intermedi come, "quasi sempre vero", "generalmente vero", "in genere", "più sovente che no", "almeno nella metà dei casi", "spesso", "talvolta", "nel 10% dei casi", "una volta su mille". L'affermazione «Si pensa che i tassi di interesse scenderanno» non è da cappello bianco, lo è invece l'affermazione «Abbiamo consultato cinque esperti finanziari e tutti confermano che, con la probabilità dell'80%, i tassi di interesse scenderanno di mezzo punto entro il mese». Pensare con il cappello bianco significa essere neutrali e obiettivi, atteggiamento non facile da perseguire.

¹ De Bono vuole essere originale e introduce la tecnica del cappello, ma possiamo tranquillamente chiamarla la tecnica delle maschere, tecnica ben nota agli esperti della comunicazione.

Durante una discussione, come nella redazione di un piano o di una ricerca di marketing o di un business plan, è frequente trovare mescolati, informazioni, opinioni, sensazioni «il nostro nuovo prodotto non si vende perché abbiamo la sensazione di aver sbagliato la campagna pubblicitaria».

Tempo fa negli Usa fu intentata una gigantesca azione legale contro la Ibm; l'azione finì nel nulla perché la Ibm fornì all'antitrust una mole di sette milioni di documenti contenenti freddi dati e informazioni; la morale della storiella insegna la necessità di formulare domande precise e circostanziate in modo di poter ottenere informazioni e dati gestibili.

□ **Il cappello rosso.** Il pensatore con il cappello rosso si porta all'estremo opposto, egli è infatti autorizzato a dire «Questa è la mia sensazione rispetto al problema». Il cappello rosso legittima emozioni («sono entusiasta della nuova campagna pubblicitaria»), sensazioni, sentimenti, presentimenti («un presentimento mi dice che questo affare andrà male»), intuizioni («il signor Rossi potrebbe essere un ottimo venditore»), in quanto componenti importanti del pensiero; il pensiero da cappello rosso non ha bisogno di giustificazioni o di basi logiche.

Se si impedisce, nel corso di un ragionamento, di dare libero sfogo alle emozioni e ai sentimenti, essi rimarranno nascosti nello sfondo ed eserciteranno un'influenza occulta. È importante che, dopo l'analisi dei fatti oggettivi, emerga l'analisi delle componenti non oggettive del pensiero in modo da liberare il campo da possibili incomprensioni o influenze negative nel prosieguo dell'analisi del problema.

È opinione corrente che le emozioni ostacolino il pensiero; è invece importante tenerne conto perché decidere resta sempre, comunque, una questione emotiva. Una volta costruite le mappe del pensiero su un dato problema, la scelta del percorso è determinata dai nostri giudizi e dalle nostre emozioni. Questi, d'altra parte, sono il risultato di un complesso di fattori non quantificabili, l'inviluppo delle esperienze di una vita: in un imprenditore, ad esempio, si sviluppa il "senso dell'opportunità", in un venditore il "fiuto sul valore di un prodotto", in un pubblicitario "la sensazione del successo di una campagna". L'autore ricorda che alcune proposte vincenti, di progetti presentati da organizzazioni statunitensi a gare lanciate da Istituzioni internazionali, contenevano un paragrafo nel quale gli autori illustravano l'entusiasmo con il quale avrebbero realizzato il progetto.

□ **Il cappello nero.** Oggetto specifico del pensiero con il cappello nero è la valutazione negativa; **con il cappello bianco vengono presentati i fatti, con quello nero li si mette alla prova** Per tornare all'inquisizione è la posizione dell'avvocato del diavolo, che difendeva il reo di eresia, davanti ai fatti "certi" portati dagli inquisitori. Con il cappello nero si individua, in modo obiettivo, ciò che è debole, ciò che è falso, scorretto, sbagliato o in disaccordo con l'esperienza, si additano i rischi, i pericoli, le lacune di un progetto, gli errori o le errate procedure di metodo. **Il cappello nero non va visto come elemento di controversia o come un sotterfugio del pessimismo o delle sensazioni negative (da cappello rosso), ma come il tentativo di inserire con obiettività, nella mappa dell'analisi di un problema, gli elementi negativi.** Il pensiero con il cappello nero è sempre logico-negativo ma non emotivo; con il cappello nero vanno fornite ragioni pertinenti («l'esperienza passata mostra che, nella maggior parte dei casi, l'aumento delle vendite non compensa la riduzione dei prezzi»).

Molti si sentono a loro agio nei panni logico-negativi del cappello nero, perché la propensione del pensiero occidentale è la critica; purtroppo ciò limita enormemente la potenzialità del pensiero poiché esclude gli aspetti creativi, produttivi e costruttivi. È necessario notare che è più facile distruggere che costruire; lo stesso vale per il pessimismo. Ecco perché nel prendere in esame il cappello nero occorre tenere conto dell'attrazione esercitata dal negativismo e la tendenza che si ha nell'indulgerci. **Il pensiero negativo attrae perché porta a risultati immediati, al contrario l'idea costruttiva non produce risultati finché qualcuno non ne dimostra la validità.**

□ **Il cappello giallo.** Il pensiero con il cappello giallo è costruttivo, concerne cioè le valutazioni positive come quello nero concerne le valutazioni negative. **Il pensiero con il cappello giallo, fondato su una base logica, valuta guadagni e benefici, offre suggerimenti e proposte concrete, è connesso alla fattibilità e alla realizzabilità, è speculativo, è teso alla ricerca di opportunità e allo sfruttamento di occasioni, è in grado di proporre correzioni agli errori riscontrati con il cappello nero, il suo obiettivo è l'efficienza.** L'analisi dei "se" è uno degli aspetti speculativi da cappello giallo. Se il cappello bianco ha messo in evidenza, in modo neutrale, alcuni aspetti positivi di un

certo problema, il cappello giallo, deliberatamente, cercherà gli strumenti per sfruttare quegli aspetti positivi in modo costruttivo.

□ **Il cappello verde.** Serve a produrre il pensiero creativo, a cercare alternative, a superare ciò che è noto, ovvio e soddisfacente; il cappello verde è fondamentale quando ogni sforzo per la soluzione di un problema è risultato vano. Alla nozione di giudizio si sostituisce quella di movimento, pensare con il cappello verde significa muovere da un'idea per approdare ad una nuova. Il movimento è un processo dinamico che costringe a dare risposte alle seguenti domande. Cosa c'è di interessante in questa idea? Cosa c'è di diverso? Che cosa suggerisce? Dove conduce? Il pensatore con il cappello verde utilizza le tecniche del pensiero laterale che consentono di tagliare trasversalmente gli schemi dei sistemi auto-organizzati, anziché seguirli, per generare concetti nuovi. Per essere creativi è necessario affrontare l'ignoto, le provocazioni, i rischi.

Osserva Koch, quando si deve enunciare una nuova *mission* aziendale per svegliare e scuotere un'impresa, molto spesso, «il processo non è stimolato dal numero uno della società, ma da qualcuno che è più uomo di pensiero che d'azione. Affinché la nuova *religione aziendale* si sviluppi e si affermi è necessaria una leadership orientata all'azione, ma le idee intorno alle quali la mission è organizzata provengono, generalmente, dai creativi della società» (Koch, 1993).

Con il cappello bianco *possiamo esigere* un contributo di informazioni neutre e obiettive, con quello nero, critiche specifiche, con quello giallo commenti positivi, con quello rosso i sentimenti in gioco. Con il cappello verde non possiamo esigere un contributo, *possiamo chiedere uno sforzo*.

Lo sviluppo del pensiero con il cappello verde deve avvenire per effetto di uno stato di provocazione che deve far uscire il pensiero fuori dagli schemi correnti; De Bono ha coniato il termine di *provocative operation*. La produzione di idee nuove non è una funzione da lasciare a chi ha talento o capacità, ma deve nascere da uno stato fisico nel quale ciascuno può porsi; alcune aziende, tra queste citiamo l'Ibm e la General Electric, chiedono esplicitamente a tutti i propri dipendenti uno sforzo per sviluppare idee nuove.

Un elemento importante è che l'idea nuova venga recepita; pertanto, una funzione non secondaria del pensatore con il cappello verde è quella di modellare l'idea in modo che sia utilizzabile nelle condizioni che la situazione impone e adattabile alle esigenze di chi dovrà realizzarla.

La fase successiva a quella del cappello verde deve essere quella del cappello giallo. Fase che comprende la valutazione positiva, la ricerca di vantaggi e benefici, lo sviluppo costruttivo dell'idea. Segue il pensiero con il cappello nero, al fine di analizzarne i limiti; ancora il cappello giallo per individuare gli strumenti necessari per superare quei limiti. In ogni fase si può ricorrere al cappello bianco per poter disporre dei dati oggettivi e neutri, necessari per valutare l'idea. Con il cappello rosso, infine, dobbiamo valutare se abbiamo sufficiente entusiasmo da spingerci a realizzare l'idea. Se non c'è sufficiente entusiasmo è difficile che una nuova idea possa essere condotta a buon fine.

□ **Il cappello blu.** È adibito al controllo, il pensatore organizza cioè il pensiero necessario per esplorare un argomento. Il pensatore con il cappello blu è il direttore d'orchestra, individua e mette a fuoco i problemi, impone l'indice dei documenti di programmazione, definisce gli obiettivi che devono essere raggiunti e gli argomenti che dovranno essere affrontati, formula le domande, controlla il rispetto delle regole del gioco, impone l'adozione del ragionamento a mappatura; in un certo senso sviluppa e personalizza il software necessario per la funzione del pensiero attorno ad un dato problema. Successivamente provvede alle sintesi, ai quadri d'insieme, alle conclusioni. Questo tipo di funzione è attiva all'inizio del processo, durante e alla conclusione.

L'uso dei sei cappelli è, come già detto, uno stratagemma psicologico, ma, da quanto si è visto, l'uso del pensiero secondo mappature, dovrebbe diventare una consuetudine in ogni meeting, discussione, documento programmatico che coinvolgano in qualche modo la gestione di un'impresa. Si è detto che l'impresa moderna poggia più sulle risorse umane e sull'intelligenza, che sui beni materiali; ebbene queste risorse umane e queste intelligenze devono anche essere messe in condizioni di sfruttare al meglio il proprio potenziale intellettuale.

È frequente imbattersi in ricerche di marketing, piani di marketing, business plan, disarticolati e confusi, nei quali sono mescolati dati oggettivi, sensazioni personali, analisi finanziarie, suggestioni, senza un percorso di facile "leggibilità".

Un problema, anche se complesso, non richiede necessariamente una spiegazione di difficile lettura; una delle leggi fisiche più complesse, quella della relatività generale, è stata spiegata da Einstein in modo da risultare comprensibile a tutti.

2. Modelli fisici del pensiero

Molti studiosi dell'analisi cognitiva hanno descritto il modo in cui le reti nervose del cervello consentono alle informazioni in arrivo di organizzarsi in una sequenza di stati, temporaneamente stabili, che si susseguono in modo da formare, appunto, una sequenza. In definitiva si crea un sistema in cui l'informazione in arrivo determina una sequenza di attività; con il passare del tempo questa sequenza di attività diventa una sorta di percorso o modello preferenziale. Una volta stabilizzatisi, questi percorsi sono estremamente utili perché ci consentono di riconoscere "le cose"; ogni volta che viene fatto scattare un percorso noi lo seguiamo e vediamo le cose o agiamo in funzione delle esperienze precedenti.

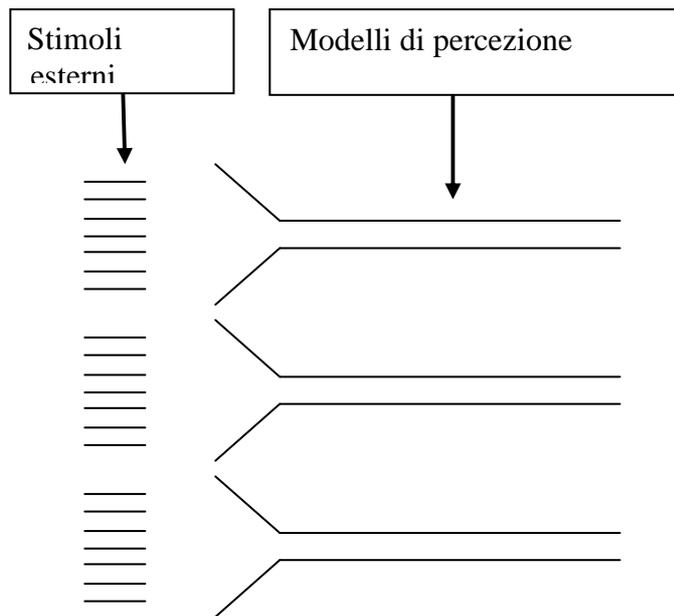


Fig. 1 Bacino di raccolta degli stimoli esterni, che vengono indirizzati verso i modelli di percezione

Ogniquale volta osserviamo il mondo, noi siamo pronti a vederlo in funzione dei nostri modelli preesistenti, come schematizzato in fig. 1; proprio in questo sta la forza e l'utilità della percezione. Giova sottolineare la grandiosità di questa capacità delle reti neuronali del cervello di formare e utilizzare modelli; senza questa capacità la vita sarebbe impossibile.

D'altra parte, se il modello di fig. 9.1 non desse luogo ad alternative di percorso l'analisi delle informazioni non potrebbe mai produrre idee nuove; il cervello sarebbe preparato a vedere solo ciò che è abituato a vedere.

La possibilità di essere artisti, creativi, umoristi e quindi di uscire dai prefissati binari dei modelli di percezione sta nella possibilità di fare delle deviazioni laterali rispetto al percorso lungo il quale viaggia l'informazione. Queste deviazioni rientrano in quello che viene chiamato pensiero laterale, proprio perché prevede deviazioni laterali rispetto al modello percettivo; l'analisi cognitiva ha studiato alcuni meccanismi che consentono di controllare e attivare le deviazioni laterali in modo da poterle sfruttare al fine di moltiplicare le nostre potenzialità di pensiero (De Bono, 1992).

Come mai alcune persone mostrano di possedere una mente sempre fervida di idee nuove, mentre altre, che pur non sono meno intelligenti delle prime, si rivelano del tutto negare a tale attività creativa? Da Aristotele in poi, la logica è stata esaltata come l'unico strumento in grado di trarre buon frutto dall'intelletto. Ciononostante, l'imprevedibilità stessa delle idee nuove sta ad indicare che esse non sono necessariamente il risultato di ragionamenti logici; si avverte l'esistenza di un diverso procedimento intellettuale, facile da riconoscere, soprattutto quando riesce a formulare quel tipo di risposte semplici che appaiono ovvie solo dopo la loro formulazione.

Il pensiero laterale, che permette di liberarsi dagli schemi logici prefissati, è una tecnica che può essere appresa, ma che, spesso, è il frutto di una innata disponibilità, spesso associata alla capacità di formulare paradossi e provocazioni logiche.

Per poter giocare, bene, il ruolo da cappello verde la persona deve avere innata o acquisita la capacità di utilizzare lo strumento del pensiero creativo.

Bibliografia

De Bono E., *Il pensiero laterale*, RCS Libri, 1969.

De Bono E., *Serious creativity. Using the power of lateral thinking to create new ideas*, McQuaig Group, 1992.

De Bono E., *Sei cappelli per pensare*, Bur, 1997.

Koch R., A. Campbell, *Wake-up & shake-up your company*, Pitman Publishing, 1993.

Shopenhauer A., *L'arte di ottenere ragione*, Adelphi, 1993.