







SIX THINKING HATS

Edward de Bono

Inleiding

De belangrijkste moeilijkheid die een rol speelt bij denken, is verwarring. We doen teveel tegelijkertijd. Emoties, informatie, logica, hoop, vrees en creativiteit strijden allen om voorrang. De methode van de zes denkheden is er op gericht de diverse vormen van denken uiteen te rafelen en zo te vereenvoudigen. Met de eenvoud komt de scherpte en neemt de kwaliteit van het denken toe. De zes denkheden bieden een handvat om de diverse denkvormen gericht in te zetten zoals dat op dat moment gepast is.

De zes denkheden zijn:

-  Wit - analytisch, feitelijk denken.
-  Rood - emotie
-  Zwart - waarom iets niet zal lukken
-  Geel - hoe iets wel kan lukken
-  Groen - creativiteit
-  Blauw - denken over het denken, dirigeren

Een denkhoed zet men bewust en weloverwogen op. Het is een intentieverklaring. De bewuste keuze creëert ruimte om andere soorten gedachten tijdelijk te parkeren. Die komen immers later aan de beurt. Het werken met de zes denkheden helpt de gebruiker

bewust een denkroute uit te stippelen in plaats van simpelweg op weg te gaan en maar te zien waar men uitkomt, waarbij men bovendien de zeer reële kans loopt om te verdwalen. Voor het uitstippelen van de route brengt men eerst met behulp van de zes verschillende denkwijzen een landkaart in beeld.



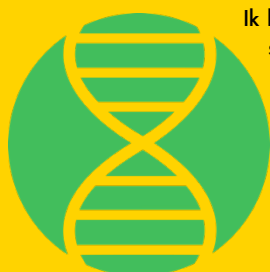
Deze manier van denken is tegengesteld aan de westerse traditie van dialoog en debat. De westerse mens is opgevoed met het idee dat in een discussie uiteindelijk de sterkste argumenten winnen. Het nadeel van deze manier van denken is dat men op voorhand al stelling neemt en daarna alles in het werk stelt de ander (of zichzelf) te overtuigen. De zes denkheden hebben als doel eerst het spectrum volledig te overzien,

vanuit alle posities, om daarna gezamenlijk te constateren welke conclusie zich aandient. Door middel van gericht denken vorm je eerst de landkaart waar alle aspecten op zijn ingekleurd, om daarna de route uit te stippelen. Het denken met de denkheden oogt wellicht wat kunstmatig en ongemakkelijk, de voordelen om deze werkwijze wel te gebruiken, zijn echter duidelijk.

- ✓ De hoed is een uitnodiging om een rol te spelen. Jij bent de acteur en met die hoed zet je een rol neer. Die rol wil je uiteraard zo goed mogelijk spelen. De beloning is het goed neerzetten van de rol zonder dat je bang hoeft te zijn dat mensen jou gaan identificeren met die rol. De hoed is niet wie je bent, maar wie je speelt.
- ✓ De hoed creëert ruimte om andere gedachten te parkeren totdat die aan bod komen.
- ✓ Elke hoed heeft duidelijke spelregels. Hierdoor is het voor iedereen mogelijk succesvol te zijn in elke rol. Ieder heeft zijn talenten. De ene hoed past je beter dan de andere, maar met voldoende oefening kan je het gehele scala aan denkvormen leren.



The Mad Hatter
Alice in Wonderland



Ik ben overtuigd! Wat een helder pleidooi om het denken te verbeteren door onderscheid te maken in de verschillende soorten denkrichtingen. Elke denkrichting wordt vertegenwoordigd door een denkhoed. Door de denkheden een voor een te adresseren in plaats van de diverse soorten gedachten als een kluwen wol in elkaar verstrikt te laten raken, verbetert men het denkproces en daarmee de uitkomst van dat proces. Een duidelijk verhaal dat aansluit bij mijn intuïtie. In plaats van gelijktijdig te denken in kansen en bedreigingen, geef je eerst het positieve denken de ruimte die het verdient, om daarna alle mogelijke risico's los te laten op de ideeën. Niet om alsnog te saboteren, maar wel om het sterkste idee over te houden. En het sterkste idee is precies waar men naar op zoek is. Zet je rode denkhoed dus maar op en voel de potentie van deze werkwijze!

Conclusie: het denken wordt door gebruik van de hoeden vereenvoudigd en verhelderd.

De hoeden hebben elk een eigen kleur. Die hebben tot doel om eenvoudig te kunnen visualiseren waartoe de hoed je uitnodigt. De witte hoed nodigt bijvoorbeeld uit tot heldere analyse, de rode hoed nodigt uit tot het uiten van emoties, enzovoorts. De kenmerken van de hoeden worden hieronder beschreven.

De witte hoed

'Alleen de feiten alstublieft!'

Te vaak worden feiten en gegevens gebruikt om een betoog te ondersteunen. Ze worden ingezet met een bepaald doel en verliezen daarmee hun objectieve karakter. De witte hoed heeft als inzet de feiten zo 'kaal' mogelijk op tafel te krijgen. Als je iemand verzoekt de witte hoed op te zetten, nodig je iemand uit de feiten te presenteren zonder daar een opinie over te geven. Om niet overspoeld te worden met informatie is het zaak de vraag zo scherp mogelijk te formuleren. 'Geef mij alle informatie ten aanzien van ...' Bij het formuleren van de vraag moet je toetsen of de vraag zelf ook wit is of dat je eigenlijk al een bepaalde kant op aan het sturen bent. Een gekleurde vraag kan per definitie geen ware witte informatie opleveren.

Witte informatie behelst enkel feiten en geen extrapolaties of interpretaties. Wees voorzichtig met het spreken over trends of het doen van uitspraken als 'onderzoek wijst uit dat...'. Zeg in plaats daarvan 'Dit onderzoek wijst uit...'. Een vervolgvraag kan dan zijn of er andere onderzoeken zijn die dat enkele feit bevestigen of weerleggen. Maak onderscheid tussen geverifieerde feiten (eersterangs) en veronderstelde (tweederangs) feiten. Breng tevens gradaties aan ten aanzien van hoe vaak iets het geval is. Altijd, meestal, in zeventig procent van de gevallen, zelden? Een feit kan nooit te volledig worden gepresenteerd.

Het doel van de witte hoed is niet om te discussiëren, zoals we in het westen veelal gewend zijn, maar om te luisteren. Hoe langer men het op kan brengen te luisteren naar feiten, hoe vollediger het plaatje wordt, en dat is wat nodig is om tot een goed plan te komen.

De rode hoed

'Ik heb hier een slecht gevoel bij!'

De rode hoed symboliseert het denken over emoties. Hij biedt de mogelijkheid om gedachten die niet rationeel zijn een plaats te geven. Als je geen rode hoed zou gebruiken, maar je je enkel tot de rationele gedachten zou beperken, dan bega je een fout. Niets irrationeels is de mens vreemd. Emotie is de drijvende kracht achter ons doen en laten. Er geen uiting aan geven, neemt de emotie niet weg, het zet ons hooguit op een dwaalspoor. Er wel uiting aan geven, verheldert hoe men tegen dingen aan kijkt om er vervolgens los van te kunnen komen. De rode hoed mag dus niet alleen, de rode hoed moet! Het prettige

aan de rode hoed is dat geen enkele uitspraak onder deze hoed gerechtvaardigd hoeft te worden. Men hoeft niet te rationaliseren wat in essentie niet rationeel is. Deze vrijheid biedt mensen de nodige ruimte om het gevoel echt te laten spreken en zo nauwkeurig mogelijk te verwoorden. Het gaat immers om emotie en niet om ratio.

De rode hoed kan je aan het einde van een denkproces gebruiken om te kiezen uit alternatieven die allemaal rationeel juist zijn maar waarvan er een de emotie het meeste aanspreekt. Dit vergroot het draagvlak voor de uiteindelijke oplossing. Je kan iemand ook uitnodigen om tijdens het denkproces zijn rode hoed op te zetten wanneer je de indruk hebt dat een bepaalde emotie in de weg zit van de fase waarin het groepsproces op dat moment verkeerd.

De rode hoed kan ook worden gebruikt om intuïties te uiten die men niet kan duiden. Door ze te benoemen onder de rode hoed staan ze wel genoteerd op de landkaart en kan dit aanleiding zijn tot verder onderzoek of brainstorm. Een andere praktische toepassing is iemand wijzen op het vermoeden dat hij vanuit zijn emotie spreekt in plaats van uit de ratio, 'volgens mij heb jij nu je rode hoed op.' Hiermee voorkom je een discussie over een gevoel, maar maak je wel duidelijk dat dit niet een objectief feit betreft, maar een persoonlijke mening.

Als men de oorsprong van de emotie wil onderzoeken, kan men op zoek gaan naar de onderliggende overtuigingen die leiden tot de emotie. Het gevoel kan men niet veranderen, het denken wel. Wanneer iemands onderliggende overtuiging wijzigt, wordt er automatisch een ander gevoel opgeroepen. De twee soorten emoties die onder de rode hoed vallen zijn:

Primaire emoties - angst, vreugde, afschuw, afgunst, verdriet, verrassing, verbazing, bezorgdheid, hoop, wanhoop, haat, liefde, sympathie en boosheid.

Gecomplieerde emoties - vermoedens, smaak, intuïtie en dergelijken.

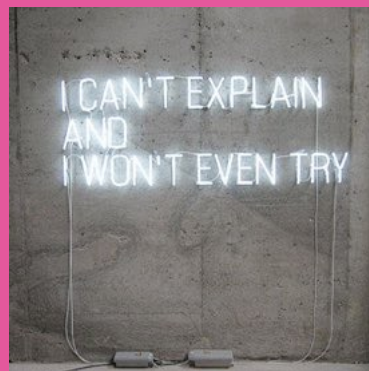
De zwarte hoed

'Als het mis gaat, dan weet ik wel waarom!'

De zwarte hoed symboliseert het kritisch denken. De meeste mensen zijn hier prima toe in staat. Het is een onderdeel van de westerse opvoeding. Zelf nadenken, kritisch nadenken! Het logisch nadenken kan worden gebruikt om kansen en bedreigingen te onderkennen. In het geval van de zwarte hoed richten wij ons enkel op de bedreigingen. Deze bedreigingen moeten gebaseerd zijn op logica, niet op gevoel, in dat geval horen ze thuis onder de rode hoed.

Het voordeel van een zwarte hoed opzetten, is dat je jezelf niet geweld hoeft aan te doen door redelijk te willen zijn en tegelijk met het negatieve ook het positieve te belichten. De focus van het denken maakt dat alle risico's beter in beeld komen en dit komt de uiteindelijke kwaliteit alleen maar ten goede.

DE RODE HOED



Het fijne aan de rode hoed is dat je kan kleur bekennen zonder dat je daar een reden voor nodig hebt. Emotie is wat het is, ook als je geen 'rationele' reden hebt, voor zover de mens überhaupt redelijk is. 'I can't explain and I won't even try.'

EDWARD DE BONO

Edward de Bono (Malta, 19 mei 1933) is een Brits psycholoog, arts en managementauteur. Hij studeerde met een Rhodesbeurs aan de Universiteit van Oxford. Hij verzorgde colleges aan de universiteiten van Oxford, Cambridge, Londen en Harvard. Voor de BBC maakte hij de televisieserie De Bono's Thinking Course en voor de Duitse WDR The Greatest Thinkers.

De Bono bedacht onder andere de term 'lateraal denken' en het concept van de 'zes denkhoeden'. Voorbeelden van wat hij bereikt heeft met het lateraal denken concept zijn de Olympische Spelen in Los Angeles in 1984, de eerste spelen die winstgevend waren. De organisatiedirecteur, Peter Ueberroth, schreef dit succes toe aan De Bono. Hetzelfde geldt voor John Bertrand, schipper in de America's Cup.



LATERAAL DENKEN EN DE BUURTWACHT



Een voorbeeld van een succesvolle provocatie is de buurtwacht. Het idee is geboren vanuit de volgende provocatie:

‘De politie heeft zes ogen.’

Het is niet moeilijk voor te stellen hoe een dergelijk idee beweging in het denken veroorzaakt. Het uiteindelijk resultaat had alles weg van de oorspronkelijk absurde gedachte, dat de politie meer ogen zou hebben. Hoe? Door burgers meer te betrekken. Als men eenmaal de waarde voelt van zo’n andere zienswijze, dan is men nog maar een paar stappen verwijderd van de suggestie een buurtwacht in te stellen. Een informele organisatie waarin de buurtleden zich verenigen en zelf verantwoordelijkheid nemen voor het veilig maken en houden van de buurt. Enkel door zichtbaar aanwezig te zijn en betrokkenheid te tonen. De politie heeft zo extra ogen en oren tot zijn beschikking en daar waar de buurtwacht actief is, blijkt de criminaliteit aanzienlijk te zijn teruggegaan. In de Verenigde Staten is de zogeheten neighbourhood watch inmiddels een begrip. Het is zelfs zo succesvol gebleken dat ook wijken in Nederland dit fenomeen omarmen. Zelfs een suburb als Maarn (Utrecht) kent zijn eigen buurtwacht.

Meer weten? Zoek dan naar de cover story van het New York Magazine, April 1971.

De zwarte hoed betreft zowel de inhoud van het denken als het denkproces zelf. Vragen ten aanzien van het denkproces zijn:

- Is de grondslag waarop de conclusie is gebaseerd juist en gerechtvaardigd?
- Volgt de conclusie uit de feiten?
- Volgt de conclusie er noodzakelijk uit?
- Zijn er andere, concurrerende conclusies mogelijk?

Zwart denken is creatief denken. Zeker wanneer men zichzelf uitdaagt om concurrerende conclusies te bedenken. Zwart denken mag niet worden gebruikt om een betoog kracht bij te zetten. Het is enkel bedoeld om op rationele wijze de schaduwkanten aan het licht te brengen. Bij onenigheid over feiten, neemt men deze beide op op de landkaart en geeft men aan dat de feiten omstreden zijn. De feiten die onder de witte hoed zijn ingebracht, worden zo door de zwarte hoed nog eens kritisch getoetst. De zwarte hoed kan uitspraken ten aanzien van het verleden toetsen op juistheid en logisch verband met de probleemstelling. Zaken ten aanzien van de toekomst betreffen altijd speculatie. De zwarte hoed speculeert dan ook vrijuit over mogelijke toekomstige gevaren en risico’s.

Zwart denken is een relatief veilige manier van denken. Door iemand op een fout te wijzen steek je minder je nek uit dan door zelf met een idee te komen. Door beide denkwijzen apart tijd en aandacht te gunnen, wordt iedereen uitgedaagd om bij te dragen aan het proces. De comfortzone van de denkstijl die iemand van nature hanteert, wordt ingeruild voor een denkhoed.

Wanneer zet iemand de zwarte hoed op? Nadat eerst het positieve denken een kans heeft gekregen. De gele hoed die dadelijk wordt besproken, komt dus eerst aan bod. Een laatste punt van aandacht: let op dat iets dat onder de zwarte hoed wordt ingebracht niet werkelijk bij de rode hoed thuis hoort. Spreekt men vanuit gevoel of ratio?

De gele hoed

‘Ik zie hier een mooie kans voor ons!’ De gele hoed symboliseert het positief logische denken. De kleur geel symboliseert het zonnige karakter van de hoed. De gele hoed richt zich op kansen in de toekomst. De inspanning is er op gericht een in essentie goed idee dusdanig te vervolmaken zodanig dat het de moeite waard is.

De gele hoed heeft een spectrum van extreem optimisme tot een logisch-praktische benadering. Een positieve gedachte is niet snel te positief. Immers, de andere denkhoeden kunnen in een later stadium het idee corrigeren. En voor veel goede ideeën geldt dat op voorhand niemand dacht dat het werkelijk zou kunnen. Denk aan de eerste maanlanding, de pacemaker, en zo voorts. De hoop die spreekt uit de gele hoed is iets om te koesteren.

Gele ideeën kunnen geclassificeerd worden op basis van de volgende schaal:

- Bewezen
- Heel waarschijnlijk, gezien eerdere ervaringen.
- Goede kans.
- Fifty-fifty.
- Zou kunnen.
- Vergezocht.

Door de classificatie zichtbaar te maken, kunnen ook de vergezochte ideeën een plaats krijgen op de landkaart. Dit heeft als voordeel dat alle ideeën een eerlijke kans krijgen en het denken zo lang mogelijk vrij wordt gehouden van vooroordelen die zich aan ons opdringen.

Bij het inbrengen van gele ideeën geeft men aan wat de achtergrond is van het idee. Wanneer de achtergrond gevormd wordt door beschikbare informatie, ervaring of logische deducties zijn, is er sprake van een geel idee. Als de achtergrond een gevoel betreft, hoort het thuis onder de rode hoed. Dit betekent niet dat een geel idee volledig gerechtvaardigd moet worden. Het betekent wel dat men zich tot het uiterste *inspant* om zijn optimisme te rechtvaardigen.

Geel denken is constructief, positief denken. Het doel is een idee te verbeteren, te versterken. Voordat een idee wordt afgewezen spant de groep (of het individu) zich eerst in het idee zo krachtig mogelijk te ontwikkelen. Dat is de missie van de gele hoed. Het gele denken is niet per se creatief of baanbrekend. Goede ideeën kunnen simpel van aard zijn, maar iemand moet ze wel gedacht en uitgesproken hebben.

Geel denken is denken in kansen. Het is opportunistisch. Het best mogelijke scenario is waar men naar zoekt. Pas als ook bij het best mogelijke scenario de voordelen gering zijn, weet men zeker dat een idee de moeite niet waard is. Tot die tijd doet ieder zijn best om dat best mogelijke scenario echt tot zijn recht te laten komen. Het best mogelijke scenario kan een soort visioen zijn waar men de energie uit put die nodig is om te investeren in het idee.

Wat maakt geel denken anders dan groen (creatief) denken? Geel denken gaat om effectiviteit in plaats van om innovatie. Het gaat om het verbeteren van bestaande ideeën. Groen denken gaat om het aanbrengen van nieuwe ideeën.

De groene hoed

‘Eureka!’

Groen is de kleur van vruchtbaarheid en groei en is daarom gekozen als symbolische kleur voor de denkhoed verbonden aan creativiteit. De groene denkhoed gaat over het creëren van nieuwe ideeën en zienswijzen. Groen denken neemt afstand van het oude teneinde iets beters te creëren. Groen denken is een bewuste, geconcentreerde poging tot creativiteit. Creativiteit is voor iedereen weggelegd. Het is niet iets mythisch, het is slechts een manier van denken die u uzelf toe moet staan. Creativiteit kan men aanroepen door middel van provocatie en exploratie.

Creativiteit is 'spelen met gedachten'. De groene denkhoed kan geen creatieve ingevingen afdwingen. Het kan wel de tijd en concentratie verschaffen die nodig is voor creativiteit. Groen denken is een inspanningsverplichting.

Nauw verbonden met creativiteit is het begrip lateraal denken dat De Bono heeft geïntroduceerd. Lateraal denken = patroonverandering in een asymmetrisch systeem van patronen. Zoals humor veel te maken heeft met iets normaal verplaatsen naar een atypische situatie, zo werkt lateraal denken ook. Lateraal denken helpt de denker over te springen van het ene patroon naar het andere. Als hij dan een nieuw inzicht verwerft ontstaat het 'eureka-effect'.

In het normale denken gebruiken we het beoordelingsvermogen. Hoe verhoudt dit idee zich tot alles wat ik al weet? Men kijkt *achterwaarts*, men blikt terug op eerdere ervaringen om een idee te beoordelen. Echter, wie terug kijkt, komt nooit echt los van het verleden en dat is dan ook precies de rem die op creativiteit wordt gezet. Groen denken vereist *voorwaarts* denken. Beoordeling op basis van verleden wordt vervangen door beweging naar de toekomst. De voorwaartse beweging is een opstapje naar een nieuw idee dat los staat van alles wat we al kennen en gewoon zijn. Een concreet voorbeeld: ga eens uit van het idee dat iedereen die promotie wil maken een gele trui moet dragen. Zet nu je groene hoed eens op en vertel waar dat idee toe zou leiden. .. Ideeën komen boven drijven over wat de gele trui uitdraagt ten aanzien van iemands zelfbeeld. Over zichtbare voorbeeldfuncties. Over duidelijke spelregels. Over de zichtbaarheid van het geen gele trui dragen. Etc. Een dergelijke brainstorm is het gevolg van de beweging die in gang wordt gezet door een idee dat niets te maken heeft met management development maar toch goede ideeën los weet te maken.

Een ander hulpmiddel is provocatie (dit noemt De Bono po). Een idee dat onder de bescherming van po naar voren wordt gebracht, mag afwijken van de gangbare ideeën. Het idee wordt dus niet beoordeeld door de zwarte hoed, maar is enkel bedoeld om het denken in beweging te brengen. Een voorbeeld. Po: een vervuilende industrie moet stroomafwaarts van zichzelf gevestigd zijn. Dit idee leidde er uiteindelijk toe dat industrieën verplicht werden gesteld water te betrekken van een lager gelegen punt dan zichzelf. Zo werden zij rechtstreeks gestimuleerd om geen verontreiniging van het water te veroorzaken.

Een eenvoudige manier van provoceren is het omkeringsprincipe. Men draait het gangbare om. Voorbeeld van po: wat als wij onze klanten betalen voor het winkelen bij ons? Een andere manier is het lukraak kiezen van een zelfstandig naamwoord en eens kijken welke associaties dat oproept.

De basis is dat men een onconventioneel uitgangspunt creëert voor het denken om zo tot onconventionele ideeën en concepten te

komen. Voorwaartse beweging in het denken is het doel. Provocatie is een manier om tot die voorwaartse beweging te komen.

De groene hoed gaat niet af als er een idee is gevonden. Men gaat door om zo veel mogelijk nieuwe ideeën te bedenken. Hoe meer alternatieven er zijn, hoe beter de besluitvorming wordt. Een echt besluit gaat immers om het maken van keuzes.

Een hulpmiddel kan de creatieve pauze zijn. Men last een pauze in om op zoek te gaan naar creatieve alternatieven. Niet omdat men daar een goede reden voor heeft, maar wel omdat men wil ervaren wat er nog meer mogelijk is. Hoe meer men zich bekwaamt in het creatief denken, hoe beter men wordt. Zoals ieder kan leren hardlopen, kan iedereen leren creatief te worden. Uiteraard wordt niet iedereen wereldkampioen, dat is enkel weggelegd voor degenen met een uitzonderlijk talent.

Creatieve ideeën waar men mee verder wil, moet men zo toegankelijk mogelijk maken voor degenen die het idee moeten omarmen. Werk ze goed uit met behulp van de andere hoeden en draag ze dan pas over.

De blauwe hoed

Blauw symboliseert de kleur van de hemel die ons allen overkoepelt. Blauw denken is dan ook denken over het denken zelf. Degene met de blauwe hoed is degene die anderen zoekt een bepaalde hoed op te zetten op een bepaald moment. Hij is degene die mogelijk vooraf al een bepaalde marsroute voor ogen heeft om de landkaart evenwichtig op te bouwen. Hij is verantwoordelijk voor het geven van samenvattingen, overzichten en conclusies. De blauwe denkhoed beschermt de discipline van het denken en voorkomt daarmee twist en strijd.

Studenten worden aangemoedigd te beginnen met de conclusie voordat ze de opbouw van de argumenten voor en tegen uitwerken, die tot de conclusie hebben geleid. De blauwe denkhoed zorgt er voor dat de conclusie pas na het denken volgt, en niet het vertrekpunt vormt voor het denkproces. Eerst wordt de landkaart opgebouwd, pas daarna tekent de gewenste marsroute zich af.

De blauwe denker geeft focus aan de meeting. Hij houdt een denkbeeldige schietschijf omhoog en geeft aan waar de pijlen op gericht moeten worden.

Het is praktisch iemand voor aanvang de blauwe hoed te geven. Dat wil niet zeggen dat anderen tijdens de meeting niet eveneens de blauwe hoed kunnen opzetten als zij denken dat dat de structuur ten goede komt.

Conclusie

De grootste vijand van het denken is complexiteit. De denkhoeden helpen de complexiteit te verminderen door de vormen van denken te onderscheiden en apart te agenderen. Het helpt daarmee tevens ruimte vrij te maken voor een andere attitude waarmee een vraagstuk benaderd wordt.

CLTR OVER DE BONO

Zoals uit onze website blijkt, zijn wij van CLTR bepaald niet vies van studenten en de hersens laten kraken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat wij enthousiast worden over een auteur die zich inspant om dat denken, dat mensen zo bijzonder maakt, te vervolmaken. Wij kijken er dan ook naar uit om meer van zijn werken te lezen en toe te passen. Denken is net als elke topsport een kwestie van talent en inspanning. Wie bereid is te investeren in zichzelf, kan het talent dat hem of haar gegeven is verder ontwikkelen. Wat ons betreft is dat zeer de moeite waard!

