



Šest klobukov razmišljanja po Edwardu de Bonu

Šest klobukov razmišljanja je orodje, ki nam pomaga, da se ne odzivamo impulzivno, na prvo žogo, ampak da zadevo preučimo z vseh možnih zornih kotov in o njih razmislimo, preden spregovorimo. Ta pripomoček za paralelno razmišljanje je leta 1985 razvil dr. Edward de Bono, leta 1933 na Malti rojeni psiholog in zdravnik, ki se najraje predstavlja kot razmišljevalec. De Bono velja za pionirja ustvarjalnega in osredotočenega razmišljanja, po zaslugi mag. Nastje Mulej, edine licencirane trenerke de Bonovih orodij razmišljanja v Sloveniji ter prevajalke de Bonovih knjig *Šest klobukov razmišljanja*, *Lateralno razmišljanje*, *Gradivo za poučevanje razmišljanja v šolah (CoRT)*, *Naučite svojega otroka razmišljati ter Enostavnost v razmišljanju* pa se ustvarjalno razmišljanje vedno bolj širi tudi po Sloveniji.

Argumentirano razmišljanje proti paralelnemu razmišljanju

Paralelno razmišljanje je skoraj natančno nasprotno argumentiranju, nasprotovanju, konfrontacijskemu mišljenju, kjer vsaka skupina prevzame nasproten pogled. Paralelno razmišljanje pomeni, da lahko vsak kadar koli gleda v isto smer. Toda paralelno razmišljanje je še globlje. Ko se pri tradicionalnem razmišljanju dve osebi ne strinjata, vsaka s svojimi argumenti drugo prepričuje, da misli narobe. V paralelnem razmišljanju pa sta oba pogleda, ne glede na to, kako si nasprotujeta, vzporedna. Več čas je poudarek na tem, da oblikujemo pot v prihodnost.

Bistvo paralelnega razmišljanja je, da v vsakem trenutku vsi gledajo v isto smer – toda smer lahko spremenimo, a pri tem potrebujemo napotke za razmišljanje. Pri šestih klobukih razmišljanja gre za izvedbo paralelnega razmišljanja v praksi. Da bi de Bono zadevo kar se da poenostavil, je za simbol razmišljanja postavil klobuk (iz angleške fraze: »Put your *thinking hat* on.«). Ko se namenimo razmišljati, si na glavo poveznemo določen namišljen klobuk. Od tega, kateri klobuk si damo na glavo, je odvisno, v katero smer razmišljamo. Ko uporabljamo to metodo, morajo vsi v skupini nositi enak klobuk hkrati, torej morajo vsi razmišljati z enakega vidika o enaki zadevi. Tako vsi uporabljajo svojo inteligenco in izkušnje istočasno in ne drug proti drugemu. Količina idej se pomnoži, časi sestankov pa precej zmanjšajo.

Seveda ni potrebno vedno in povsod razmišljati na tak način. Možgani so bili narejeni za rutino, pravzaprav so briljantno neustvarjalni, pravi de Bono, in to je dobro, saj bi bilo sicer življenje preveč zapleteno. Samo trenutki so, ko je treba en vidik razmišljanja zamenjati za drugega, koristni pa so vsi vidiki.

Šest klobukov, šest barv¹

Vsak od šestih klobukov razmišljanja ima svojo barvo: modro, rdečo, belo, rumeno, črno, in zeleno; po njih so tudi dobili svoje ime. Kot pravi de Bono, si želi, da bi razmišljevalci vizualizirali in si predstavljali »klobuke« kot prave klobuke in zato je njihova barva pomembna. Barva vsakega klobuka je povezana z njegovo funkcijo.

Modri klobuk: modra je hladna. Je tudi barva neba, ki je nad vsem. Modri klobuk se ukvarja z nadzorom, organizacijo procesa razmišljanja in

uporabo ostalih klobukov.

Rdeči klobuk: rdeča namiguje na vročevrnost (»videti rdeče«), bes in čustva. Rdeči klobuk podaja čustven vidik.

Beli klobuk: bela je nevtralna in objektivna. Beli klobuk se ukvarja z dejanskimi podatki in številkami.

Rumeni klobuk: rumena je sončna in pozitivna. Rumeni klobuk je optimističen, obsega upanje in pozitivno razmišljanje.

Črni klobuk: črna je mračna in resna. Črni klobuk je pozoren in previden. Išče slabosti v idejah.

Zeleni klobuk: zelena je trava, rastlinstvo in bujna, bogata rast. Zeleni klobuk označuje kreativnost in nove ideje.

V nadaljevanju podrobneje opisujemo, v katerih primerih si nadenemo posamezni klobuk.

Modri klobuk za vodenje (moder kot nebo nad nami)

Če želimo, da celotna skupina ves čas razmišlja v isto smer, da je celoten potek sestanka čim krajši, da je naše razmišljanje strukturirano, potrebujemo vodjo. **Modri klobuk.** Moderatorja sestanka. Nekoga, ki zna voditi skupino brez strahu ali treme, in ki mu je samo orodje dovolj poznano, da mu je v pomoč, ne v oviro. **Modri klobuk** ni nujno vodja skupine, je samo vodja sestanka, facilitator. Modri klobuk skrbi za disciplino fokusa (= kaj točno je tisto, o čemer bomo razmišljali, in da celoten sestanek razmišljamo samo o tem), disciplino časa (= koliko časa si bomo vzeli na razpolago in da se tega v toku sestanka tudi držimo) in disciplino tehnike (= katero orodje razmišljanja bomo uporabili in se tega tudi držimo). Proti koncu sestanka prosi za povzetke, zaključke in nadaljnje korake – brez natančnega dogovora o nadaljnjih korakih je bil ves sestanek v prazno. Vmes pa kot nebo nad nami bdi, da se vsi v skupini držijo pravil.

Modri klobuk je tisti, ki določi primeren vrstni red razmišljanja. Ni namreč vseeno, ali gre za generiranje idej ali za strateški sestanek, za reševanje težave ali izboljšavo postopka, za pregled dela zaposlenega ali za ocenjevanje česa. Različen vrstni red klobukov je tudi, ali gre na primer za presojanje ali hitro nabiranje idej. Včasih je koristen samo en, včasih nekaj, včasih vsi, odvisno od okoliščin. Vedno pa pomaga, da se osredotočimo in vsi hkrati usmerimo svoje misli v eno in isto smer.

¹ Edward de Bono (2005): *Šest klobukov razmišljanja*. New Moment, Ljubljana

Orodja za vodenje kakovosti

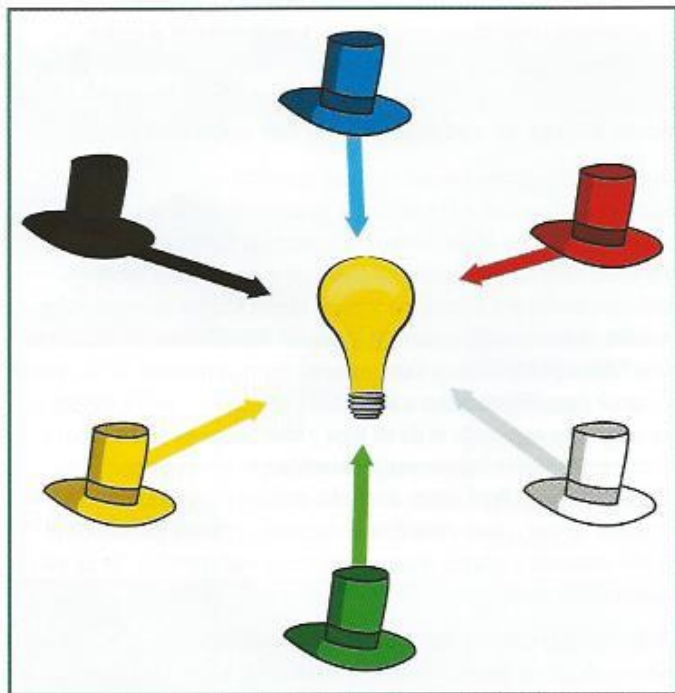
Na koncu se izkristalizirajo sveže ideje, ki so všeč vsem sodelujočim (rdeči klobuk), ne da bi sploh točno vedeli, kdo je prišel do njih. Postale so skupne. Modri klobuk samo še skupino prosi za povzetek razmišljanja, da sprejmejo zaključek in predvsem, da se dogovorijo o nadaljnjih korakih: *kdo točno bo kaj točno naredil in do kdaj točno.*

Rdeči klobuk za čustva (rdeče kot ljubezen ali jeza)

Kadar predstavljamo svoja čustva, občutja, razpoloženje, slutnje, intuicijo, namige telesa, si predstavljamo, da imamo nataknen **rdeč klobuk**. Resnici na ljubo so mnoge naše odločitve v resnici čustvene, a smo se naučili, da to zakrijemo, racionaliziramo in se naredimo tako zelo ekonomične. A to je spet preračunljivost. Ali ne bi bilo prijetneje, če bi si lahko privoščili imeti 30 sekund (ne več, da ne bi manipulirali), da bi predstavili, kaj se dogaja v nas samih? Ali pa na začetku sestanka, ko se pogovarjamo, kako smo, ali ko predstavljamo svoje občutje do zadeve, zaradi katere smo se dobili, ali na sredi, da preverimo, če se občutja kaj spremenijo, ali na koncu, ko preverimo, ali smo soglasni.

Na svoj lastni občutek, na rdeči klobuk, se naslonimo tudi po tem, ko smo izdelali mnogo rešitev. Ne moremo oceniti vsake ideje posebej. Če jih je veliko, bi predolgo trajalo. Lahko pa se vprašamo po svojem občutku in ga poslušamo. Rdeči klobuk predlagamo tudi, kadar opazimo, da se nabirajo negativna čustva. Pametneje jih je takoj izpovedati, kot pustiti, da se kopičijo do izbruha vulkana.

Rdeči klobuk legitimira čustva in občutke kot pomemben del razmišljanja. Ko razmišljevalec uporablja rdeči klobuk, ne sme nikoli poskušati upravičevati svojih občutkov ali zagotavljati logične osnove zanje. Z rdečim klobukom vedno razmišljamo individualno. Vsi udeleženci sestanka drug za drugim predstavijo svoja občutja o obravnavani zadevi z rdečim klobukom.



Po de Bonu obstajata dva glavna razloga za uporabo koncepta šestih klobukov razmišljanja. Prvi razlog je poenostaviti razmišljanje in dovoliti razmišljevalcu, da se ukvarja s samo eno stvarjo naenkrat. Drugi razlog za uporabo šestih klobukov pa je v tem, da nam dovoljuje preklap v razmišljanju.

Beli klobuk za dejstva (belo kot nepopisan list papirja)

Si predstavljate, da bi si vsi delili vsa dejstva, ki jih poznamo o neki zadevi? V primeru argumentiranja razmišljevalec skriva tista dejstva, ki škodijo njegovim argumentom. V primeru klobukov pa je učinkovitost delovanja pomembnejša od egotripov in skupina je nad posameznikom, zato si želimo deliti vse informacije, ki jih imamo, ker jih kdo drug v naši skupini morda nima. Ljudje pogosto mislimo, da tisto, kar vemo mi, vedo vsi. Pa ni res in je koristno, da razmišljanje začnemo tako, da si delimo vse, kar vemo. Pa tudi, da ugotovimo, kaj je tisto, česar ne vemo, in kje bi to lahko izvedeli. Temu rečemo **beli klobuk**. Bel kot nepopisan list papirja, kamor črno na belo pišemo dejstva. Pomembno je tudi vedeti, da pod bel klobuk sodijo še stališča, čustva, mnenja drugih, za zadevo pomembnih ljudi. Če jih poznamo ali samo predpostavljamo, jih moramo upoštevati kot golo dejstvo.

Beli klobuk ponavadi uporabljamo na začetku seanse razmišljanja, kot ozadje tistemu, o čemer bomo razmišljali, ali pa na koncu sestanka kot neke vrste oceno, ali so naši predlogi v skladu z informacijami, ki jih imamo. Razmišljanje z belim klobukom je disciplinirano in usmerjeno. Razmišljevalec se trudi biti nevtralen (kar nakazuje bela barva) in bolj objektivni pri predstavitvi informacij. Pomemben del belega klobuka je definirati informacijo, ki je nimamo in jo potrebujemo. Beli klobuk oblikuje vprašanja, ki jih je potrebno postaviti. Predlaga orodja (kot so raziskave in vprašalniki) za pridobivanje teh informacij. Energija belega klobuka je torej usmerjena v iskanje in pripravljane informacij.

Rumeni klobuk za prednosti (rumeno kot sonce)

Pod **rumenim klobukom** razmišljevalec zavestno išče prednosti, ki obstajajo v predlogu. Z njim predstavljamo argumente »za«. A za razliko od običajnega razmišljanja, kjer je nekdo »za« in drugi »proti«, tukaj oba sogovornika, četudi morebiti različnih stališč, skupaj raziskujeta možne rešitve. Četudi je drugi »proti«, se bo potrudil in skupaj s prvim poiskal čim več prednosti predlagane rešitve. In kasneje obratno, seveda. Rumeni klobuk je zelo koristen, ker prisili ljudi, da čas porabijo, da iščejo korist. Tovrstno razmišljanje nam je tuje in težko. Kot žrtve kulture, družbe, vzgoje in izobraževanja, kot potomci starih Grkov in potomci živali, smo naučeni, da moramo biti previdni, da moramo iskati slabosti in morebitna tveganja. S tem ni nič narobe, še več, odlično je, a ni dovolj, sploh kadar se moramo premakniti naprej in poiskati rešitve. Če ne znamo videti koristi lastne ideje, je celotno razmišljanje zapravljanje časa. Zato je pametneje v rumenem klobuku najprej iskati prednosti, priložnosti, pozitivno, na kratek ali dolg rok. Ko pa zadevo ocenimo s tega vidika, se lahko premaknemo naprej in poiščemo tudi nasprotno stran kovanca.

Samo tiste ideje, ki so najbolj všeč največ sodelujočim, gredo naprej v vrednotenje. Najprej z rumenim klobukom, nato s črnim in potem spet z zelenim.

Črni klobuk za slabosti (črno za črnoglede)

Od vseh klobukov najbolj naravno, samodejno uporabljamo črnega. **Črni klobuk** predstavlja osnovo zahodne civilizacije, ker je osnova kritičnega razmišljanja. Pokaže, kako nekaj ni v skladu z našimi viri, našo politiko, našo strategijo, našo etiko, našimi vrednotami. Razmišljanje s črnim klobukom se ukvarja s previdnostjo, saj moramo na neki točki oceniti nevarnosti, tveganja, ovire, potencialne probleme in slabosti predlogov.

Nič ni narobe s tem, da neko idejo ocenjujemo tudi z vidika njenih slabosti, šibkosti, morebitnih tveganj, negativnega. Koristno je, da vsi člani skupine, v trenutku, ko se za to odločimo, skupaj poiščemo čim več razlogov, zakaj neka stvar ni v skladu z dejstvi, viri, vizijo, možnostmi, pravili. Oba klobuka skupaj, najprej rumeni in potem **črni klobuk**, sta

običajno orodje ocenjevanja. Koristno je, da najprej uporabimo rumenega, logično pozitivnega, šele potem črnega – logično negativnega. Kajti, kot je ugotovil de Bono, naši možgani vsako prihajajočo informacijo takoj oblikujejo v vzorec in za premik naprej je koristno najprej razmišljati, kaj je dobrega na nečem, šele potem tudi, kaj je slabega.

Poleg tega je kritično razmišljanje lahko tudi odlična odskočna deska za kreativnost. Nič nam namreč ne pomaga, če nam nekdo pove, da naš predlog ni sprejet, da ne bo deloval, da ni dober. Če pa vprašamo, zakaj ne bo deloval, pa od sogovornika – ki se običajno samo hvali s svojo navidezno inteligenco in občutkom premoči – pričakujemo tudi okvir omejitve. In navedena omejitve je tisto področje, na katerem potrebujemo nove ideje. Tako da vsakič, ko vas nekdo zavrne, ne jemljite tega osebno. Prosite ga, naj vam pove, zakaj ne bo delovalo. Če ne ve, bo ugotovil, da se ni imel z ničemer bahati. Če pa ve, pa lahko skupaj iščemo rešitve omejitve. Kajti rešitve so edino, kar šteje!

Zeleni klobuk za ideje (zeleno kot nebrzdana vegetacija)

Ena od odskočnih desk za novo razmišljanje je torej prav kritično razmišljanje. To je tudi edini način, ko nam kritično razmišljanje pride prav v življenju. Ne verjemite ljudem, ki se hvalijo, kako kritični so. Običajno hočejo samo povedati, da se ne znajo rešiti iz težave, se pa odlično kopljejo v njej. Veliko bolj nam pride prav kreativno razmišljanje. Težava pri njem je samo ta, da nas nikoli niso učili razmišljati kreativno, pa nam ne gre preveč dobro od rok.

Ko poznamo vsa dejstva, je čas za kreativno razmišljanje. Tudi če ne poznate nobenih tehnik (in de Bono kot oče lateralnega razmišljanja jih ima cel kup), vam bo dovolj, da sami predlagate vsaj sedem idej, drugačnih načinov, poti, alternativ, pa vsak od vaših sodelavcev tudi. Zadostuje malce discipline (da se držimo norme, ki naj bo vsaj sedem), da namerno razmišljamo o čim večjem številu drugačnih možnosti ter dovolj igrivosti, da pustimo tudi na videz nemogoče ideje, pa smo že naredili veliko. Toliko jih dobite, če si vedno vzamete tri minute, da najprej razmišljate in potem eden za drugim predstavljate, česar ste se domislili. Pri tem se ne omejujete, ker ste v varni skupini, ki vaših idej ne bo ocenjevala na tej točki, ampak jih bo dopolnjevala in dograjevala. Poanta ni v tem, da vi ali vaš sodelavec izpadejo najpametnejši, ampak želite priti do najboljšega rezultata, čim večje količine možnih idej.

Zeleni klobuk po črnem pomeni, da se s kritičnega premaknemo naprej v kreativno in potencialne težave premagamo s spreminjanjem izvorne ideje. Pod zelenim klobukom namreč predstavljamo nove ideje, naše možnosti in alternative. Vsakdo ima na razpolago nekaj časa, da kreativno razmišlja. Kreativnost ni več zadeva »ljudi, ki so naravno polni idej«, ampak pod zelenim klobukom pričakujemo, da se bodo vsi potrudili biti kreativni. Zeleni klobuk vključuje oboje: premišljeno, usmerjeno kreativnost in sproščeno, fantazijsko kreativnost.

Zakaj uporabiti šest klobukov?

Po de Bonu obstajata dva glavna razloga za uporabo koncepta šestih klobukov razmišljanja. Prvi razlog je poenostaviti razmišljanje in dovoliti razmišljevalcu, da se ukvarja s samo eno stvarjo naenkrat. Namesto da bi se moral ukvarjati s čustvi, logiko, informacijami, upanjem in kreativnostjo naenkrat, lahko razmišljevalec vse to dela ločeno. Namesto da bi uporabljal logiko, s katero bo podprl slabo prikrita čustva, lahko uporabi rdeči klobuk in predstavi svoja čustva, ne da bi jih moral upravičevati. Črni klobuk se nato ukvarja z vidikom logike.

Drugi razlog za uporabo šestih klobukov pa je dejstvo, da nam dovoljuje prekop v razmišljanju. Če je oseba na sestanku ves čas negativna, potem jo je treba prositi, naj si sname črni klobuk razmišljanja. Tako ji nakažemo,



Z metodo šestih klobukov v celoti uporabimo inteligenco, izkušnje in znanje vseh članov skupine. Vsi gledajo in delujejo v isti smeri.

da je vztrajno negativna. Osebo tudi prosimo, naj si natakne rumeni klobuk razmišljanja. S tem jo neposredno prosimo, da razmišlja pozitivno. Na ta način šest klobukov zagotovi pojem, ki je določen, a ne žaljiv, pomembno pa je tudi, da ne ogrozi posameznikovega ega ali osebnosti.

Kot meni de Bono, pomen različnih klobukov hitro postane jasen vsem tistim, ki imajo navado sestankovati, da pretresajo zadeve. Najbolje pa deluje takrat, ko postane neke vrste skupen jezik.

Rezultati

Kot navaja de Bono², so rezultati uporabe metode šestih klobukov v preteklih letih postali vse bolj jasni. Uvrstimo jih lahko v štiri razrede, in sicer:

- 1. Moč:** z metodo šestih klobukov v celoti uporabimo inteligenco, izkušnje in znanje vseh članov skupine. Vsi gledajo in delujejo v isti smeri. Osredotočenje mentalne sposobnosti mnogih ljudi veliko hitreje reši neki problem.
- 2. Prihranek časa:** v ZDA menedžerji porabijo 40 odstotkov svojega časa na sestankih. Če bi uporabljali metodo šestih klobukov, bi prihranili 75 odstotkov tega časa in dobili 30 odstotkov več časa za vodenje – brez dodatnih stroškov.
- 3. Odstranitev ega:** verjetno je največja ovira hitremu in učinkovitemu razmišljanju ego. Ljudje uporabljajo razmišljanje, da razkazujejo svoje ege – da napadejo in premagajo ostale, da dosežejo svoje, da izrazijo svoja osebna nasprotovanja. Šest klobukov to težavo odstrani. Z metodo šestih klobukov svoj ego uveljavite, saj se predstavite kot razmišljevalec pod vsakim klobukom. Metoda zagotavlja nevtralno in objektivno raziskovanje zadeve – česar argumentiranje ne.
- 4. Ena stvar naenkrat:** zmeda je največji sovražnik dobremu razmišljanju. Trudimo se, da bi počeli mnogo stvari naenkrat. Žonglirati s šestimi žogicami hkrati je precej težko. Metati eno žogo naenkrat je precej lažje. Z metodo šestih klobukov poskušamo narediti samo eno stvar v enem trenutku. Obstajajo obdobja, ko pričakujemo nevarnost (črni klobuk). Obstaja čas, ko iščemo nove ideje (zeleni klobuk). Obstaja razdobje, ko se osredotočimo na informacije (beli klobuk). Ne poskušamo narediti vsega istočasno.

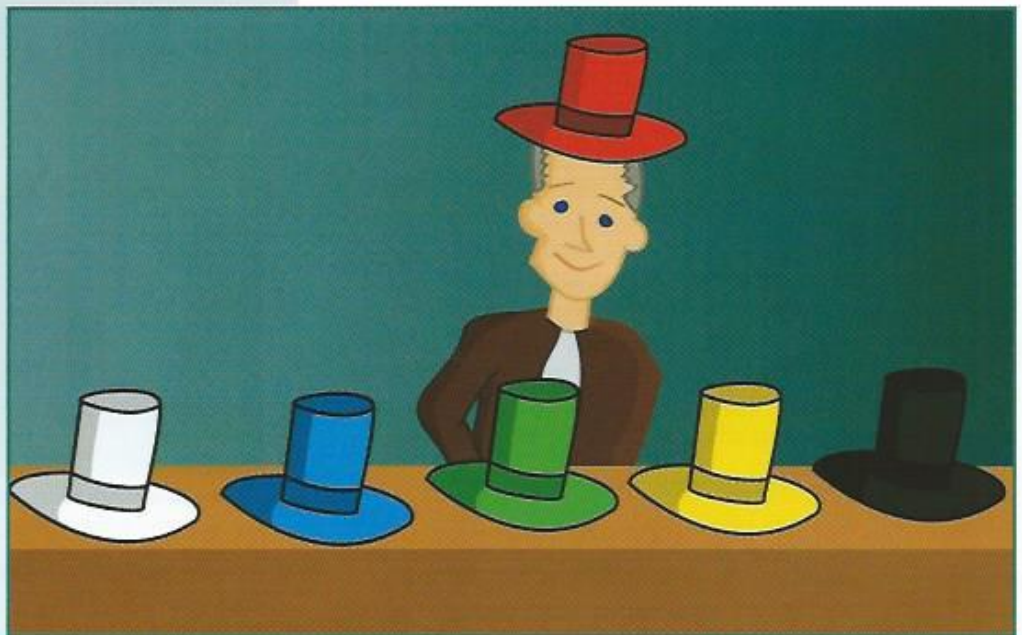
Klobuki in inovativnost timov

Tudi v Sloveniji se že kažejo pozitivni rezultati uporabe metode šestih

² Edward de Bono (2005): *Šest klobukov razmišljanja*. New Moment, Ljubljana

Orodja za vodenje kakovosti

klobukov. Ali timi, ki uporabljajo tehniko šest klobukov razmišljanja, pridejo do inovativnejših rešitev, so posamezniki v teh timih bolj ustvarjalni, kako tehnika šest klobukov vpliva nanje in kako jo zaznavajo, je v svojem magistrskem delu³ ugotavljala Anita Pandža. Kot je ugotovila s pomočjo eksperimenta, izvedenega med več kot 400 študenti, uporaba šestih klobukov razmišljanja pomaga timom, da pridejo do inovativnejših rešitev, to je ustvarjalnih in uporabnih hkrati. Člani v timu, ki uporablja to tehniko razmišljanja, se dojemajo za boljši vir ustvarjalnih idej, torej se imajo za bolj ustvarjalne. Uporabniki šestih klobukov razmišljanja se počutijo bolj navdušeno, pozitivno, sproščeno, svobodno in prijetno, koristi tehnike pa vidijo tudi v večji enakopravnosti, odsotnosti kritiziranja, sistematičnosti dela, pogledu z vseh zornih kotov, časovni omejitvi, produktivnem načinu dela, uporabi moderatorja in poudarku na koristih.



Ko razmišljevalec uporablja rdeči klobuk, ne sme nikoli poskušati upravičevati svojih občutkov ali zagotavljati logične osnove zanje. Samo predstavi naj, kako se počuti, kaj se dogaja v njemu.

³ Anita Pandža (2013): Vpliv uporabe de Bonove tehnike »Šest klobukov razmišljanja« na inovativnost timov. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Avtorica: mag. Nastja Mulej, edina licencirana trenerka de Bonovih orodij razmišljanja v Sloveniji

Literatura

Edward de Bono (2005): *Šest klobukov razmišljanja*. New Moment, Ljubljana

Anita Pandža (2013): Vpliv uporabe de Bonove tehnike »Šest klobukov razmišljanja« na inovativnost timov. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Povzetek šestih klobukov razmišljanja

Barva klobuka	Predstavljajte si ...	Opis
Modri klobuk	Nebo	Modri klobuk je za nadzor nad procesom. Namenjen je razmišljanju o razmišljanju. Modri klobuk zahteva zaključke, sklepe in odločitve.
Rdeči klobuk	Ogenj in toploto	Rdeči klobuk povezujemo s čustvi, občutki in intuicijo. Ljudem dopušča, da govorijo o svojih čustvih brez opravičevanja ali predsodkov.
Beli klobuk	Nepopisan list papirja	Pri belem klobuku gre za podatke in informacije. Uporablja se ga za spremljanje informacij, ki so trenutno razpoložljive in za opredelitev nadaljnjih informacij, ki jih bomo morda potrebovali.
Rumeni klobuk	Sonce	Rumeni klobuk je za pozitiven pogled na stvari. V vsaki situaciji išče prednosti. Spodbuja pozitivno naravnost celo pri ljudeh, ki so vedno kritični.
Črni klobuk	Sodniško haljo	Črni klobuk je povezan s previdnostjo. Uporablja se za kritično presojo.
Zeleni klobuk	Vegetacijo in bujno rastje	Zeleni klobuk je za kreativno razmišljanje in porajanje novih idej.

Vir: Dr. John Kapeleris (2010): *Six Thinking Hats*. <http://johnkapeleris.com/blog/?p=418>