



Edward de Bono: Sex tänkande hattar

Tänkandet är vår viktigaste mänskliga resurs. Men vårt största problem är att vi blandar ihop olika saker när vi tänker. Vi försöker för mycket på en gång; vi blandar ihop känslor, information, logik, önskningar och kreativitet. Syftet med de sex tänkande hattarna är att styra tänkandet och att splittra upp det i delar så att den som tänker använder endast ett sätt att tänka åt gången. En hatt med en viss färg representerar således en viss sorts tänkande. Om du låtsas vara en tänkare blir du också en tänkare.

Hattarna förser tanke-spelet med regler. De låter oss tänka och säga sådant som vi inte annars skulle tänka eller säga. De sex hattarna blir ett medel att rikta uppmärksamheten mot sex olika sidor av samma sak. Symboliken i de sex olika hattarna gör det möjligt att uppmana en person att tänka på en sak ur en annan synvinkel. Du kan således uppmana en person att vara negativ eller att sluta upp att vara det. Du kan be en person vara kreativ eller be om ett rent känslomässigt svar.

Med hjälp av de tänkande hattarna uppmanar man någon att i en viss situation använda en hatt med en viss färg, eller att byta ut exempelvis den svarta hatten mot en annan hatt. Den som tänker kan känna sig stolt över sin respektive roll. Utan den bestämda typ av tänkande som varje hatt representerar skulle en del personer för gott fastna i ett visst sätt att tänka (vanligtvis den svarta hattens sätt att tänka).

Inom varje organisation borde man lära sig idén med de sex tänkande hattarna och införliva den i företagskulturen, i stället för att slösa tid på argumenterande. Dr de Bono har inbjudits att hålla föreläsningar runt om i världen och han har besökt Finland ett flertal gånger, bl.a. under Idédagen 1986.

Svart hatt



- *Se på olika saker ur ett "svart" perspektiv.*
- *Ge logiska, vettiga skäl till din negativitet.*
- *Du kan låta negativiteten dominera och kritisera fritt.*

Den som har en svart hatt påpekar allt som är fel, inkorrekt, på tok. Han eller hon förklarar hur något inte passar in på vår erfarenhet eller på vedertagen kunskap, pekar på risker, faror och brister i planeringen och visar varför något inte fungerar. Tänkandet måste vara logiskt och sanningsenligt, men det behöver inte vara schyst eller rättvist. Det baserar sig på uppfattningen om vad som är lämpligt och vad som inte är det.

Den svarta hatten står för kritik. Verbet kritisera betyder att man påpekar det som är fel. Men det här betyder inte att man tar ställning. Svarta hattens tänkande går inte ut på att polemisera med någon.

Den som tänker med en vit hatt på huvudet ger oss fakta. Den som har en svart hatt sätter dessa fakta på prov. Det handlar om ett objektivet försök att ta hänsyn till eventuella negativa element.

Negativa känslor eller bagatelliserande hör inte ihop med den svarta hattens tänkande. Negativa känslor (likaväl som positiva) tar man upp när man använder den röda hatten.

Gul hatt



- *Se på de positiva aspekterna, koncentrera dig på den positiva sidan av en situation, försök hitta fördelar.*
- *Gör ditt bästa för att hitta så många skäl för din optimism som möjligt.*
- *Försök upptäcka positiva möjligheter, även om du kanske inte klarar av att motivera dem.*

Den gula hatten står för ett positivt och konstruktivt tänkande. Den gula färgen symboliserar solsken, klarhet och optimism. Målet för den gula hattens konstruktiva tänkande är att åstadkomma resultat, att gå vidare. Den gula hatten är den svarta hattens motsats.

Det kan handla om att lösa ett problem, om att göra ett förbättringsförslag eller om att utnyttja en möjlighet. Meningen är att få till stånd en positiv förändring. Man eftersträvar således en sund optimism.

Man behöver inte vara särskilt fyndig för att använda den gula hattens sätt att tänka. Förslagen behöver varken vara exceptionella eller ens särskilt smarta. Det handlar således bara om att man vill bidra med konkreta förslag, även om de inte skulle vara speciellt märkvärdiga.

Den som har den gula hatten kommer med förslag, försöker se dem ur en positiv synvinkel och gör upp planer. Den svarta hattens uppgift är att undersöka eventuella negativa konsekvenser, att ta hänsyn till olika risker och faror, medan den gula hattens uppgift är att undersöka riskernas positiva motsvarighet, d.v.s. möjligheterna.

Vit hatt



- Redogör för fakta neutralt och objektivt.
- Tolka inte, presentera enbart faktauppgifter utan att inlåta dig på debatt.
- Handlar det här om sannolikhet?
- Vems fakta är det frågan om?

Den vita hatten uppmuntrar den tänkande att klart skilja mellan fakta och tolkning av fakta eller eventuella härledningar.

Det minsta som kan anses vara sant är ett påpekande en person gör i god tro eller den personliga uppfattning personen för närvarande har om saken. Allt kan man inte bevisa med vetenskaplig noggrannhet. I praktiken får vi ett slags dubbelskiktat system:

- 1) fakta som har kontrollerats
- 2) fakta som inte har kontrollerats (föreställningar)

När vi tänker med den vita hatten har vi tillåtelse att också uttrycka våra föreställningar om det ena och det andra, men vi måste vara på det klara med att dessa fakta är av "andra klass".

Egna åsikter får den som har den vita hatten inte komma med, däremot nog andras åsikter.

Röd hatt



- *Berätta om dina aningar, instinkter, intryck och din sinnesstämning.*
- *Du behöver inte motivera eller förklara dina känslor.*
- *Känslorna behöver inte vara konsekventa.*
- *En känsla kan förändras på grund av att vår iakttagelse har förändrats.*

Känslorna är en nödvändig del av hjärnans verksamhet. De är inte något slags störningsfaktorer eller rudiment från tiden före människan. Känslorna är en del av både tänkandet i sig och det vi tänker på. Det är ingen idé att önska att känslorna skall försvinna för att lämna fältet fritt för det rena tänkandet.

Den röda hatten uppmuntrar oss att söka och att ställa frågor: "vilka är noga taget de känslor som är kopplade till detta"? Döljer sig här en fara att vi i namn av olika känslor är fria att hålla fast vid alla möjliga fördomar? Tvärtom. Fördomar som skenbart baserar sig på logik är i själva verket mycket farligare än fördomar som vi erkänner som känslor.

Den röda hatten står för två olika typer av känslor: 1. Å ena sidan finns det helt vanliga, starka känslor som kan variera från exempelvis skräck och avsky till sådana känslor som inte är lika starka, exempelvis misstro. 2. Å andra sidan finns det också sådana komplicerade fenomen som aning, intuition, uppfattning, smak och estetisk känsla.

Det är bäst att betrakta intuitionen och aningarna som ett slags rådgivare. Om rådgivaren har varit pålitlig förr, sätter vi sannolikt större värde på de råd vi får. Men det är farligt att inbilla sig att intuitionen, likt ett mystiskt orakel, vore ofelbar. Intuitionen är trots allt en del av vårt tänkande. Den existerar, den är verklig och den kan vara till nytta.

Grön hatt



- *Försök medvetet komma på nya idéer och alternativ.*
- *Presentera nya begrepp och iakttagelser.*
- *Försök fundera ut hur man kunde göra olika saker på ett bättre sätt.*
- *Ställ frågan: Vad är intressant eller annorlunda i den här idén? Vilka tankar väcker den? Vad kan den leda till?*

Grönt är färgen för fruktbarhet, för tillväxt och för växter som utvecklas ur små frön. Den gröna färgen symboliserar framför allt kreativt tänkande och förändring. När man tänker kreativt kan det vara nödvändigt att komma med provocerande idéer som i och för sig kan vara ologiska eller omöjliga. Kreativt tänkande inbegriper också provokation, undersökande och risktagande.

Nya idéer är som spröda plantor som behöver den gröna hattens skydd mot den svarta hattens bitande kyla.

När du beslutar dig för att sätta den gröna hatten på huvudet innebär det att du medvetet reserverar tid för kreativt tänkande, och inte bara väntar på att idéerna skall komma till dig. Den gröna hatten gör inte människor mer skapande, men om du använder mera tid på att söka alternativ finner du också sannolikt fler.

Det finns vanligen fler än ett svar på problemen i det verkliga livet. Den gröna tänkande hatten nöjer sig inte med det första svar man kommer på. Av flera olika alternativ är en del bättre än andra. Det finns ingen orsak att anta att den första lösning man finner skulle vara bäst. Man kan göra något på ett fullt tillfredsställande sätt, men det betyder ju inte att det inte skulle kunna finnas bättre sätt.

Blå hatt



- Rikta uppmärksamheten mot det som man skall tänka på.
- Att ställa de rätta frågorna är det viktigaste i tankeprocessen.
- Gör sammanfattningar och ge deltagarna en allmän översikt över vad som hänt och vad som presterats.
- Strukturera diskussionens kaos.
- Observera och anteckna alla tankar som kommit fram.

Den blå hatten är en "kontrollhatt" som organiserar och styr tänkandet. Den definierar således de teman mot vilka tänkandet skall styras. Den bestämmer området, avgränsar problemen och formulerar de frågor man skall koncentrera sig på. Den blå hatten är som en orkesterdirigent som bestämmer tankeuppgifterna.

En av de viktigaste uppgifterna för den som har en blå hatt är att rikta uppmärksamheten. Skillnaden mellan en skicklig och en klen tänkare ligger i förmågan att rikta uppmärksamheten rätt. Den blå hatten används för att definiera föremålet för uppmärksamheten. Att ställa frågor är det enklaste sättet att rikta uppmärksamheten i rätt riktning.

Den blå hatten ansvarar för sammandragen, de allmänna översikterna och slutledningarna, såväl under diskussionens gång som i slutet.

I allmänhet har ordföranden för ett möte eller en förhandling automatiskt den blå hattens uppgift. Den här rollen kan också tilldelas någon annan än ordföranden. Varje deltagare borde någon gång ta på sig den blå hatten.

En av den blå hattens viktigaste uppgifter är att avsluta debatterna. Ett utmärkt sätt att förhålla sig till idéer som står i konflikt med varandra är att utgå ifrån att respektive idé fungerar under vissa omständigheter.