

Anders Petersen©, oktober 2004:

Seks tænkehatte

Edward de Bono indleder sin bog *Six Thinking Hats* (Bono, '90) med sætningen 'I believe that one of the two Rodin originals for *The Thinker* is in Buenos Aires in the square in front of the parliament building. At least that is what my guide told me as she pointed to this busy thinker frozen into immortal bronze.'

Når de Bono benytter benytter tænkehatte i titlen på sin bog og indleder den med reference til Rodins lille broncestatue fra 1881 på 71,5 x 40 x 58 cm, så er det ikke bare fordi tænkning er bogens emne. De Bono ønsker også at gøre opmærksom på, at udsagnet 'I believe ...' ikke nødvendigvis er sandt, at man i en tænkeposition med hånden under hagen og et tankefuldt udseende, kan fremprovokere tanker, at forskelligt farvede hatte kan bruges til skuespil og fungere som katalysatorer samt at skuespilrollerne markeret med forskellig farvede hatte virker frigørende på deltagere i en beslutningsproces. Nu er det ikke bare Rolf, der altid er vred og følelsesladet (den røde hat) eller Gunnar, der med sin uforbeholdne optimisme skævdrejer diskussionen (den gule hat) eller Benny, der nøgternt og køligt vil skabe overblik (den blå hat). Det er heller ikke Hanne, der igen skal fokusere på tal og statistik (den hvide hat), eller Sara, der kun kan tænke dystre og negative tanker (den sorte hat) for slet ikke at tale om Gitte, der spolerer diskussionen med urealistiske ideer (den grønne hat). Det er tværtimod formålet med diskussionen at betragte et emne fra forskellige synsvinkler så både fakta og følelser, det negative og det positive, kreativiteten og det kølige overblik kan komme i spil. På den måde laver man et kort over problemområdet og træffer sin beslutning på dette nyancerede grundlag. 'Lad os tage den gule hat på og se optimistisk på situationen, hvilke fordele er der ved den, og hvilke værdier skal vi være opmærksomme på'. Eller 'det kunne gå galt, lad os tage den sorte hat på, generere nogle negative scenarier' og spille djævelens advokat. Ved på den måde at spille forskellige roller, bliver det legalt kun at være neutral, følelsesladet, sortseende, optimistisk, kreativ eller overskuende, for det er formålet med den rolle, hatten kræver.

MindMap diagrammet i figur 1 giver et overblik over de 6 tænkehatte og hvad de repræsenterer. I det følgende beskrives hattenes karakteristika mere detaljeret. For en fyldestgørende beskrivelse henvises til de Bonos bog, der indeholder et væld af eksempler.

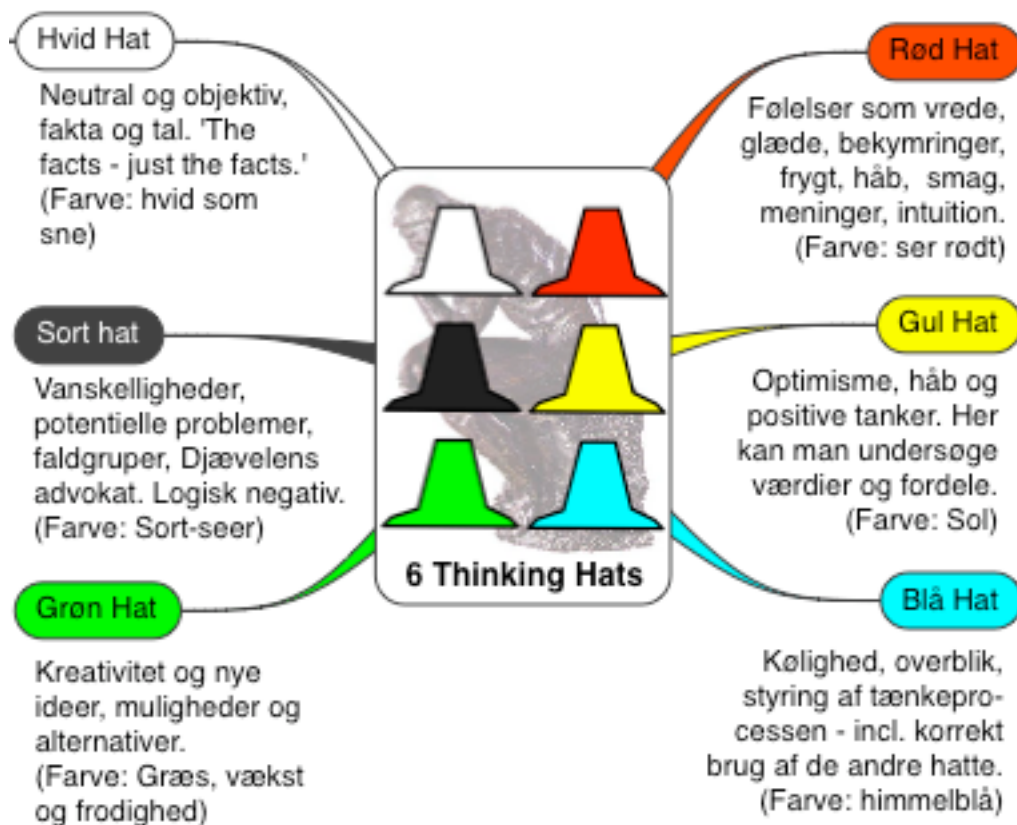


Figure 1: Mind map over de Bonos 'Six Thinking Hats' med Rodins statue 'Tænkeren' i baggrunden

Den hvide hat. 'The facts - just the facts' skal opfattes bogstaveligt, her accepteres ikke egne meninger og egne fortolkninger, men kun ufortolkede fakta. De Bono skelner mellem kontrollerede (checked) og ukontrollerede (unchecked) fakta, som han også kalder overbevisninger. Det er vigtigt at man er helt neutral og ikke forsøger at få sin egen fortolkning af oplysninger ind i debatten. Objektiviteten spoles, hvis fakta og tal suppleres med en fortolkning. Fakta skal fremlægges næsten

som når et par bukselommer tømmes for deres indhold af nøgler, mobiltelefon, mønter, en togbillet, et par biografbilletter og nogle papirlapper.

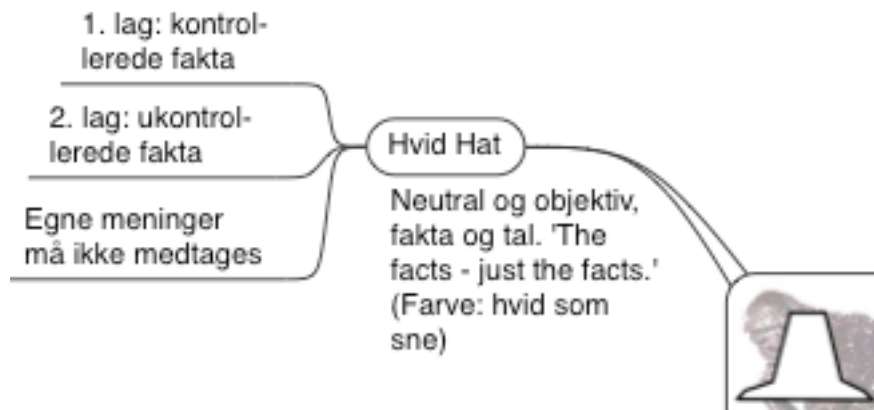


Figure 2: 'Hvid Hat'-tænkning

Udsagn som 'Der er en VW-bilnøgle og 4 forskellig farvede nøgler; to af typen Yale, en Ruko System- og en Ruko Patent-nøgle', hører til gruppen kontrollerede fakta, for oplysningerne kan aflæses direkte på nøglen. Udsagnet 'De to første er sikkert til privatboligen og de to sidste til arbejdspladsen' er derimod baseret på formodninger eller overbevisninger og hører ikke hjemme under den hvide hat. Men udsagnet kan medtages som et kontrolleret faktum, hvis det fremsættes som 'Ejeren siger, at Yale nøglerne er til privaten, og de to andre er til arbejdspladsen'. Udsagnet er ikke nødvendigvis sandt - det kan kun en afprøvning af nøglerne afgøre, og selv om det er et faktum, at ejeren siger det, så kan det vise sig at være usandt (falsk).

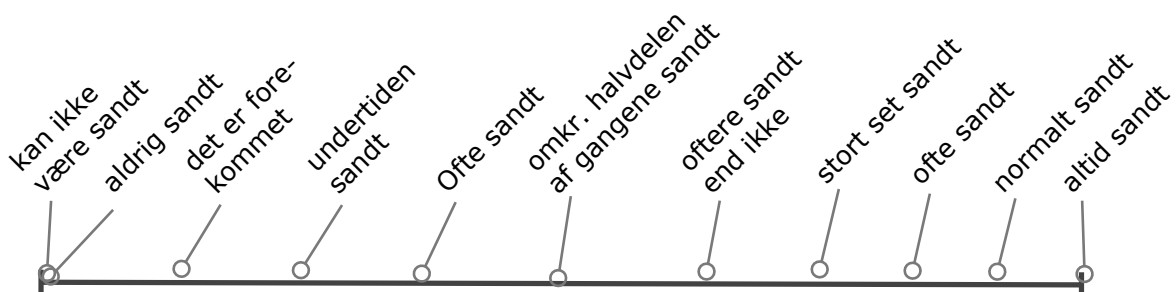


Figure 3: Grader af sandhed

De Bono skelner mellem forskellige grader af sande og falske udsagn som vist i figur 3, og opfordrer til at man via uddybende spørgsmål får klarhed over hvor på skalaen et udsagn kan placeres, for at få det op i det 1. lag af kontrollerede udsagn.

Under diskussion af et emne er det ofte en fordel at starte med den hvide hat, så de nøgne fakta bliver synlige.

Den røde hat. Her får følelserne frit spil. Man skal ikke begrunde, hvorfor man har tillid eller mistillid til en ansøger, kvaliteten af et produkt eller en aftales opfyldelse. Det er kun følelserne, der får lov til at tale, og man behøver ikke at lede efter begrundelser, eller være bekymret for at nogle skulle efterlyse dem, for det er slet ikke meningen.

Hvis lommen indholdt en papirlap med teksten 'Husk næste leverance på fredag', så vil et udsagn som 'Jeg har en ubehagelig fornemmelse af at vi står overfor en narkohandler' høre hjemme under den røde hat og den vil være lige så gyldig som 'Han virker nu meget sympatisk' og 'Jeg tror bestemt ikke han kunne finde på sådan noget'.

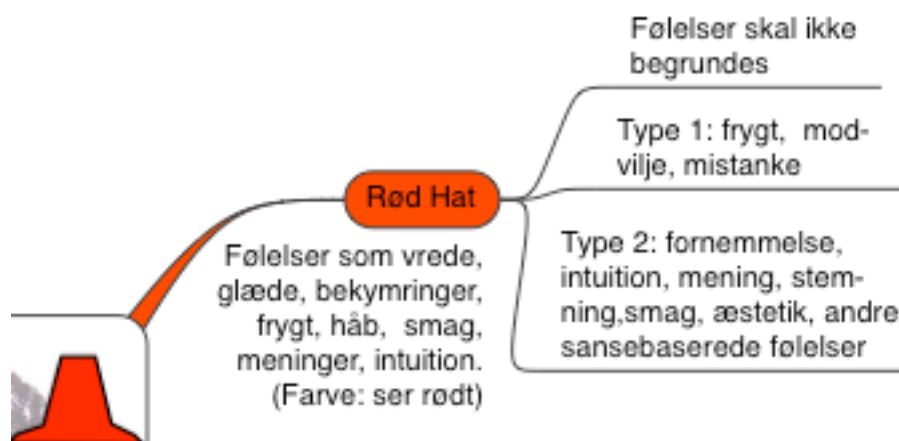


Figure 4: 'Rød hat'-tænkning

Argumentet for at gøre følelsesbetingede udsagn synlige under den røde hat er, at de altid vil være til stede i en beslutningsproces også selvom de ikke bliver fremsat. Under den røde hat får følelserne lov til at komme

frem og leve deres liv, men korrekt etiketteret. De er med til at tegne kortet og således med blandt de argumenter, der fører til den endelige konklusion - eller for at blive i 'kort'-metaforen - der er med til at fastlægge ruten og målet.

Den sorte hat lader det negative, de kritiske og pessimistiske synspunkter komme frem. 'Ulven kommer'-syndromet, og hvad gør vi så? Her forholder man sig også kritisk til den hvide hats fakta og supplerer dem med egne vurderinger, som følgende udsagn illustrerer: 'Hvis dollar-faldet kommer, hvad de seneste prognoser tyder på, så taber vi på hver enhed vi eksporterer', 'Hvis jeg bruger min sorte hat til at analysere de optimistiske og forældede fakta, du fremlagde, så vedrører de et lille ubetydeligt segment, som vi slet ikke kan generalisere ud fra.'

Den sorte hat er også ansvarlig for forsigtighed og omhu. Den bruges til at forhindre at gøre noget ulovligt, farligt, samfundsskadeligt eller dumt, fordi vi ikke tænker os nok om. Den bygger på logik. Negative følelsesladede udsagn hører ikke hjemme her; de skal over under den røde hat.



Figure 5: 'Sort hat'-tænkning

De Bono påpeger, at det er meget let at kritisere og at mange nyder at gøre det: 'Der er mennesker, hvis billede af egen betydning bygger på deres villighed til at kritisere. Under møder ønsker de at blive bemærket, at bidage, og den letteste måde at gøre det på er med 'Ja ... men' typen af bidrag' (Bono, '99, p. 88). Det er en god øvelse for de pågældende også at deltage med bidrag fra en eller flere af de andre hatte - og erfaringen

viser, at det kan de.

Den gule hat fokuserer på de positive tanker, optimisme, fordele, nye muligheder samt fortolkninger og begrundelser for disse. Den er den sorte hats modsætning. Udsagnene: 'Det positive ved årets underskud er at vi nu alle må forstå, at der skal tænkes nye tanker og åbnes op for nye muligheder' og 'Vi tabte kampen, men lad os bygge videre på de gode ting, vi lavede' er eksempler på optimismen under den gule hat.

Men hvor går grænsen for optimismen? Der er mennesker, som er så optimistiske, at de medtager den store lotto-gevinst i deres i husholdningsbudgetter allerede inden den er udtrukket. Skal sådanne overoptimistiske og lidet sandsynlige hændelser medtages i den kort-tegning, som de 6 tænkehatte lægger op til? Ifølge de Bono kan man benytte klassifikation i figur 6, hvor selv udsagn, der karakteriseres som 'langt ude', bør medtages på kortet, fordi man så trods alt kan sige, at muligheden har været oppe, men er blevet forkastet. For at bruge Heraklit epigrammet 'Forvent det uventede - eller du vil ikke finde det!' så skal man være opmærksom på, at de fleste mennesker har indbygget så mange barrierer i deres tankesæt, at de bliver blinde for nye løsninger, og derfor uvilkårligt placerer alt ud over det normale i gruppen 'langt ude'.

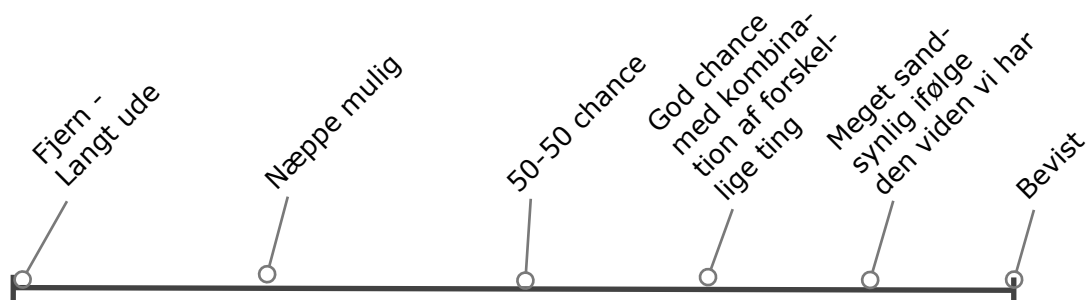


Figure 6: Klassifikation af sandsynligheder

Under den gule hat benytter man spekulativ tænkning eller hvad-nu-hvis tænkning. 'Hvis web-baseret TV vinder frem, hvilke muligheder får vi så som avisproducent?' Sådanne spørgsmål kan følges op med visioner, som

fx: 'Vi kunne udvide vores avis-web-sider med et CNN-lignende lokal-tv, som sender 24 i døgnet'.

Man må ikke blande den gule hats optimisme, håb og positive tanker sammen med den kreativitet, der forventes under den grønne hat. Ifølge de Bono drejer kreativitet sig om forandringer, innovation, opfindelser, nye ideer og alternativer. Man kan være en uforbederlig optimist - og derfor ydende under den gule hat - uden selv at kunne tænke en kreativ tanke.



Figure 7: 'Gul hat' tænkning

Den grønne hat er den kreative med en indbygget kraft, energi og focus på nye ideer og alternative fremgangsmåder. Følgende begreber er nøgle til forståelse af den grønne hat: Muligheder (possibilities), lateral tænkning, hvor *bevægelse* benyttes som erstatning for vurdering og *provokation* benyttes som igangsætter.

De Bono benytter ordet 'po', der er en forkortelse for provocative operation, men bostaverne kan også genfindes i *hypothesis*, *suppose*, *possible* og *poetry*. Po kan fx. bruges som vist i nedenstående eksempler:

- ◇ Po: Alle kan være politi (Bono, '99 p. 128)
- ◇ Po: Forurenende fabrikker skal bruge deres egen affald (Bono, '99 p. 129)
- ◇ Po: Forretninger betaler kunder (Bono, '99 p. 130)
- ◇ Po: juice og edderkop.

I det første eksempel, der stammer fra 1971, førte til forslag om naboovervågning, som havde den fordel, at naboerne fungerede som ekstra antenner for politiet og udførte et arbejde, som politiet umuligt selv kunne klare. Det andet har ført til lovgivning om at virksomheder, der er placeret langs floder, skal benytte flodens udstrøm som indstrøm til virksomheden, som på den måde bliver den første, der må leve med sin egen forurening. Det tredje eksempel illustrerer brug af 'den omvendte sætning'. Kunder betaler normalt for deres køb, men provokationen sker ved at vende sætningen og dermed skabe grundlag for iderigdom om dette fx. forslag om at hver 1000ende kunde får rabat på det aktuelle køb eller gaver. Det sidste eksempel illustrerer brugen af tilfældige ord fx. juice som hentes fra side 50 i en ordbog på linie 8 og edderkop fra side 15 linie 23. Denne kombination kunne føre til designeren Starks specielle edderkoplignende frugtpresser. Eksemplerne illustrerer ikke blot, at po-provokationen fungerer som en bevægelse med en såkaldt *fremadrettet effekt*, men også at der er stor forskel på den gule hats positive tanker og forslag og den grønnes kreative focus.



Figure 8: 'Grøn-hat'-tænkning

Den blå hat er den sidste i rækken, men dog den man starter med for at kunne beskrive formålet med processen, det planlagte forløb, hvad der forventes af deltagerne og hvilke resultater, man søger at få. Selvom

mødelederen bærer den blå hat under hele forløbet, kan man lave en speciel blå hat runde, hvor deltagerne kan kommentere forløbet, eventuelle fremskridt eller mangel på samme og give forslag til ændringer af forløbet. Mødet afsluttes med den blå hats vurdering af forløbet og hvilke initiativer, der skal tages efterfølgende.

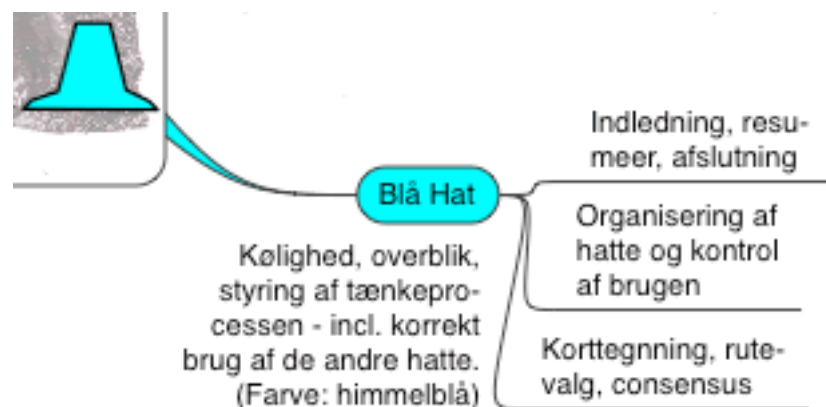


Figure 9: 'Blå hat'-tænkning

Her nogle eksempler på blå hat styring:

- ◇ Lad os starte med blå hat tænkning for at planlægge forløbet.
- ◇ Der må være en bedre måde at sikre, at medarbejdernes kompetence hele tiden bliver opdateret. Lad os bruge den gule hat til at få nogle forslag!
- ◇ Lad os bruge den sorte hat for at se hvilke problemer den løsning giver.
- ◇ Har vi nogle hvid hat fakta, der belyser hvad vore konkurrenter gør?
- ◇ Lad os tage en grøn hat runde og se kreativt på de to forslag.
- ◇ Det lyder interessant, men hvad kan de røde hat fortælle os?

Mødelederen har et stort ansvar for et godt forløb, men hattene er en god støtte og medfører ofte at konklusionen giver sig selv.

Den detaljerede oversigt over de 6 hatte. MindMap diagrammet i figur 10 viser en samlet oversigt de 6 hattenes karakteristika. For begyndere af metoden kan den være en god støtte og fx. uddeles til deltagerne, hænges op på væggen eller lægges på en overhead projektor.

De Bono tager meget afslappet på rækkefølgen. Der er ingen fast skabelon bortset fra, at den blå benyttes ved indledningen og afslutningen, mens de øvrige bruges til at sikre nuanceringen af diskussionen.

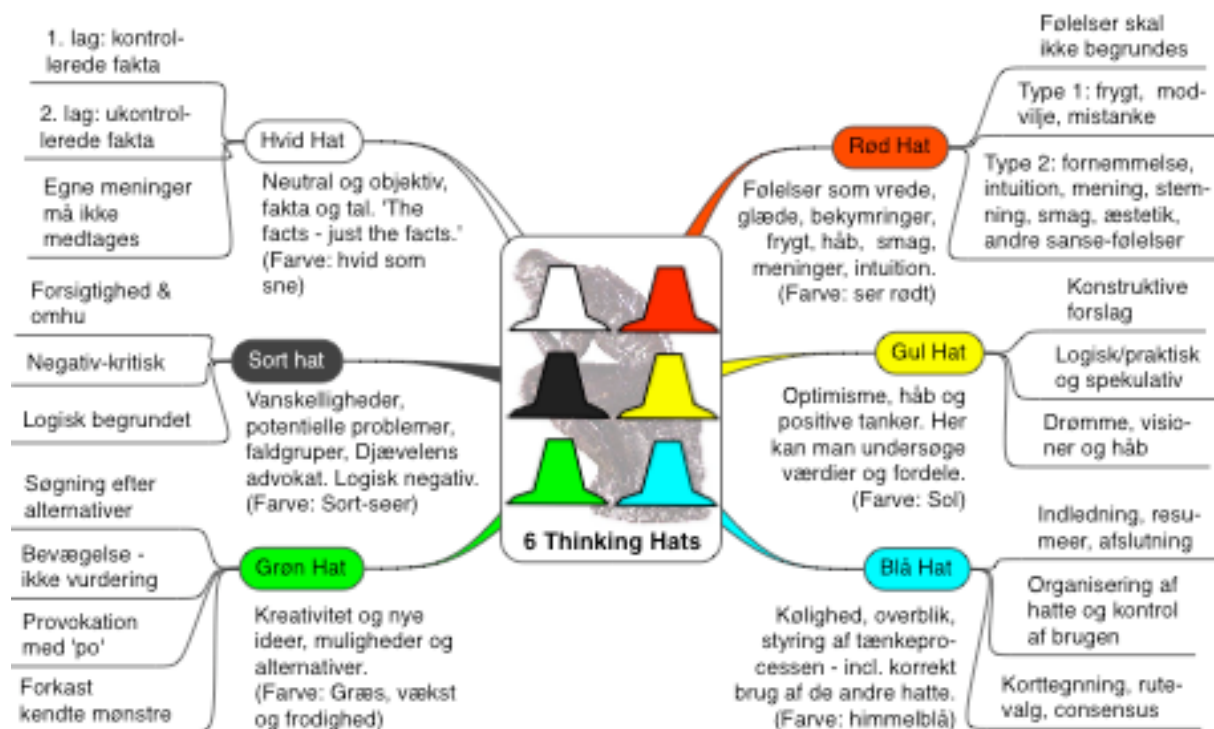


Figure 10: Samlet oversigt over de seks hatte

Sammenfatning. De seks tænkehatte blev introduceret i bogform i 1985. Siden er denne tænkeform blevet afprøvet for mange tusindene i stort set alle eksisterende organisationsformer lige fra de største internationale virksomheder, til små afdelinger i mindre virksomheder, familier, hvor ægtepar i fællesskab skal træffe en vigtig afgørelse, landsby-samfund, hvor beboerne i fællesskab skal løse et problem, og til

børnehaver hvor metoden er blevet brugt overfor 3-5 årige børn. Ifølge de Bonos tilbagemeldinger opnår man to ting. Man får normalt en hurtig løsning på et problem og deltagerne lærer at tænke anderledes end i den vante konfronterende form baseret på argumentation i stedet for parallel tænkning.

De Bono mener, at antikkens 'Gang of Three', som han kalder Sokrates, Platon og Aristoteles, der med deres focus på 'What is' i stedet for 'What could be' har medvirket til den kraftige focus på den sorte hats tankesæt med vægt på kritisk tænkning og forsigtighed og skabt det han med en negativ betegnelse kalder vestlig tænkning. Den sorte hat er nødvendig, men den skal suppleres med bidrag fra de andre fem.

De Bonos 2. udgave af 'The Six Thinking Hats' er med et Michelin Guide udtryk 'et besøg værd'. Den lille hurtigt læste pocketbog er spækket med eksempler på hvordan tankeprocesserne foregår under de enkelte hatte og hvordan den blå hat på en konstruktiv måde fører deltagerne sikkert i havn.

Litteratur:

Edward de Bono (1990) Six Thinking Hats. Penguin Books

Edward de Bono (1999) Six Thinking Hats. Penguin Books