

# De zes denkhoeden

Handleiding

---





De Bono Expertisecentrum 's-Hertogenbosch © april 2013

Auteurs: Harry van der Schans en Frans van Gaal

Niets in deze uitgave mag worden vereenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het De Bono Expertisecentrum

Koning Willem I College, De Bono Expertisecentrum, Postbus 122, 5201 AC 's-Hertogenbosch, +31(0)6 14526741, [h.vanderschans@kw1c.nl](mailto:h.vanderschans@kw1c.nl)



## Inhoud

Voorwoord .....4

Inleiding/verantwoording.....

1 Over denken geschreven.....

2 De zes denkhoeden, een inleiding.....

3 De zes denkhoeden, de praktijk.....

4 De hoeden apart.....

5 De groene en de blauwe hoed extra.....

6 Systematisch gebruik van de hoeden.....

## Voorwoord

Sapere aude!', Durf te denken!', schreef de Duitse filosoof Immanuel Kant (1724-1804), een van de grondleggers van De Verlichting. Voor het onderwijs moet 'durven denken' een vanzelfsprekendheid zijn. Vandaar een pleidooi voor een programma in denkvaardigheden geïntegreerd in de curricula van de opleidingen.

Voor de Amerikaanse managementadviseur en publicist Daniel Pink is het daarbij zaak dat het 'hele brein' de aandacht krijgt. Tot nog toe werd de samenleving gedomineerd door de functies behorend bij de linkerhersenhelft; het routinematig handelen en analytisch denken, die beide meetbaar zijn met IQ- tests.

'Maar'... stelt Pink: 'Niet langer zullen advocaten, accountants, radiologen of softwareontwikkelaars het voortouw nemen; de beurt is zeker ook aan de ontwerpers, scheppers en ontwikkelaars - kortom, de creatievelingen. Dat is wat organisaties en onze economie nodig hebben om innovatief te blijven: mensen die hun creativiteit kunnen en durven gebruiken'.

Een van de belangrijkste wegbereiders op het gebied van georganiseerde creativiteit is ongetwijfeld Edward de Bono (1933), 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 hoeden.

Met deze laatste methode reikt De Bono een manier van denken aan die mensen helpt snel, constructief op doeltreffende wijze tot nieuwe ideeën te komen. Het denkproces wordt opgesplitst in zes denkrichtingen, voorgesteld door zes denkhoeden. Deze stellen ons in de gelegenheid ons denken te dirigeren, zoals een dirigent zijn orkest dirigeert. We kunnen dat element oproepen waaraan we behoefte hebben. Ook in vergaderingen - van welke aard dan ook - is het bijzonder nuttig als je over een mogelijkheid beschikt, mensen ertoe te brengen het platgetreden pad van hun normale denkwijze te verlaten en het ter tafel gebrachte onderwerp op een andere manier te overdenken. Het belangrijkste kenmerk van de denkmethoden van de Bono zoals de zes hoeden-aanpak is dat de hulpmiddelen simpel, praktisch en effectief zijn.

## Inleiding/verantwoording

Discussiëren en argumenteren vormen de basis voor ons normale denken. De duidelijkste vorm van dit denken is te zien in de rechtszaal waar de aanklager de ene kant van een zaak verdedigt en de verdediger de andere kant. De 'waarheid' wordt bereikt door het debat.

Discussie en debat zijn bruikbare hulpmiddelen voor het denken, dagen mogelijk uit tot creativiteit maar meer dan ook niet. Fouten benadrukken kan leiden tot enige verbetering, maar leidt niet tot iets nieuws. Het samenvoegen van gezichtspunten leidt niet vanzelfsprekend tot nieuwe alternatieven. Vaak wordt het ene vaak afgezwakt. Kijk maar eens naar het 'politieke compromis'. Er is behoefte aan constructieve en creatieve ideeën, aan het oplossen van problemen en zoeken naar kansen. Aan het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden in plaats van discussiëren over twee bestaande mogelijkheden.

Parallel denken biedt daartoe de mogelijkheid. Bij deze manier van denken richten alle aanwezigen in een meeting zich op dezelfde manier vanuit dezelfde invalshoek op een onderwerp. De methode van de zes denkende hoeden is een praktische manier om parallel denken toe te passen.

In plaats van alles tegelijk te doen onderscheiden we de verschillende denkrichtingen van het denken. Hierdoor besteden we volledige aandacht aan ieder aspect afzonderlijk.

De methode van de zes denkende hoeden is een effectieve manier om de denktypen af te wisselen of te vragen om een bepaald denktipe.

Wanneer je iemand vraagt om niet zo negatief te zijn, kan de persoon zich aangevallen voelen. Maar als je iemand vraagt om te denken volgens de gele hoed, dan heeft hij geen reden om zich aangevallen te voelen. Je zegt dan: "dat is goed gele hoed denken, laten we daar nog meer van doen." Of: "we hebben goed gedacht volgens de zwarte hoed, laten we nu overschakelen naar de gele hoed."

De denkmethode kan zowel individueel, in tweetallen als in een groep worden gebruikt. Daarnaast kun je deze methodiek gebruiken in mondelinge en schriftelijke communicatie. Deze training leert de deelnemers de betekenis van de zes hoeden en het gebruik van de denkmethode.

### *Tegen denkfouten*

In een groepsproces zijn houdingen en karakters vaak sterk bepalend voor de voortgang. Zij uiten zich bijvoorbeeld in lichaamstaal en in het type argumenten dat iemand altijd bezigt. Dat alles beïnvloedt de groepsprocessen.

De relaties die zo ontstaan in een projectgroep kunnen heel complex worden. Niet de inhoud maar reacties van mensen op elkaar lijken centraal te staan. De methode van de zes hoeden kan dit patroon doorbreken en voorkomen. Het geeft een methodische aanpak weer van de meeste houdingen en manieren van denken die in zo'n groep kunnen voorkomen.

In de methode worden de zes houdingen bewust gemaakt en naar gelang de fase van het project in een bepaalde volgorde afgewisseld. Dit resulteert dikwijls in verrassende nieuwe wendingen in het proces, dat ook vlotter verloopt. De vergadertechniek met de zes denkhoeden stelt iedereen in staat om één vergadering verschillende duidelijk gekozen rollen te spelen. We kunnen zes verschillende kleuren definiëren die overeenkomen met denkstijlen die in een vergadering aan bod dienen te komen. De kleuren refereren naar het soort denken.

De deelnemers zetten telkens een hoed op van de kleur waarin zij op dat moment wensen te communiceren. Het dragen van de hoeden maakt het mogelijk om dingen te denken en te zeggen die iemand anders nooit kan denken en zeggen, zonder dat het ego in gevaar komt.

Tijdens een sessie kunnen we allemaal tegelijkertijd een andere hoed op zetten, waardoor je vanuit meerdere invalshoeken naar een situatie kunt kijken. Ook kun je met de gehele groep dezelfde hoed op zetten, zodat je samen een belemmering tijdelijk naast je neerlegt. De voornaamste belemmering voor ons denken is de verdediging van het ego. Je eigen wereld- en denkbeeld probeer je kost wat kost in stand te houden.

Het merendeel van onze denkfouten ontstaat hierdoor. De hoeden maken het ons mogelijk om iets te bedenken en uit te spreken zonder dat we zonder dat ons ego in gevaar brengen. Het dragen van een 'clownspak' verleent ons zo de volmacht om ook 'clown' te zijn.

Systematisch kun je met behulp van de zes denkhoeden je aandacht op één aspect richten. De zes denkhoeden bieden hiervoor een goed regelgevend systeem dat het creatieve proces doeltreffend en gemakkelijker maakt.

Hoe meer je dit alles in het dagelijkse leven toepast, hoe nuttiger het wordt. Deze methodiek geeft ons een raamwerk voor de manier van denken, waarmee we gericht kunnen functioneren.

#### *Patroondoorbrekend*

Door toepassing van 'de zes denkhoeden' stimuleren we het doorbreken van patronen. We helpen ze ook voorkomen. Het geeft een methodische aanpak weer van de meeste houdingen die in zo'n groep kunnen voorkomen. In de methode worden de zes denkrichtingen bewust gemaakt en naar gelang de beginsituatie in een bepaalde volgorde afgewisseld.

Dit resulteert dikwijls in verrassende nieuwe wendingen in het proces. Het proces zal ook vlotter verlopen. Gebruik je de zes denkhoeden als vergadertechniek, dan stel je iedereen in staat om tijdens een vergadering verschillende rollen 'te spelen'.

## Hoofdstuk I: Over denken geschreven

Parallel denken is dus één van de mogelijke denkmethoden. Er zijn er meer denkmethoden. En daarvoor vraagt De Bono aandacht. Hij onderscheidt vier vormen van denken. Er is er geen een 'verkeerd'. Alleen, ze kunnen elkaar aanvullen. En dat gebeurt te weinig.

### *Natuurlijk denken*

Dit zouden we ook het rauwe, eenvoudige of primitieve denken kunnen noemen. Natuurlijk denken lijkt veel op het denken in extremen, clichés en vooroordelen. Een waarneming heeft een vooraf bepaald gevolg. Het is denken in zeer rechte korte lijnen van oorzaak naar gevolg. Deze manier is gevoelig voor herhalingen. Iets lijkt meer juist als het meerdere keren gebeurt.

Het natuurlijke denken is ook vatbaar voor dominantie in waarnemingen. Bijvoorbeeld: een felle kleur maakt iets belangrijker voor de waarnemer. Maar je raakt daardoor het gevoel voor proportie kwijt. Als één Duitser toevallig dronken en vervelend is, zal het natuurlijke denken vaak tot de conclusie komen dat alle Duitsers dronkenlappen zijn. Wanneer één puber rebels is, zijn alle pubers rebels. Als bepaalde patronen zich gevormd hebben in het natuurlijk denken is het moeilijk deze nog te veranderen, aangezien het gedachten patroon enkel datgene volgt wat benadrukt wordt. Er is weinig ruimte voor vaagheid of twijfel in het natuurlijk denken omdat een kleine dominantie van een opgeslagen patroon onmiddellijk de aandacht daarheen zal sturen. Ook sluit het gebrek aan gevoel voor proportie het herkennen van alternatieven uit, als eenmaal een patroon herkend is heeft het de volledige aandacht. Het natuurlijke denken maakt meer gebruik van extremen en uitersten omdat deze patronen zich gemakkelijker vestigen dan gemiddelde patronen. Kort samengevat kunnen we stellen dat het natuurlijke denken de natuurlijke manier is waarop het geheugenoppervlak zich van nature gedraagt. Het is onmiddellijk en direct maar is ook geneigd tot aanzienlijke vergissingen.

### *Logisch denken*

Het logische denken is een verbetering van het natuurlijke denken omdat het selectief een aantal banen van het natuurlijk denken blokkeert. Het natuurlijke denken geeft een aantal rechtlijnige reacties op een bepaalde gebeurtenis, het logische denken blokkeert een aantal van deze reacties en selecteert zo de beste reactie.

Logica kan men voorstellen door het gelijk zijn of niet gelijk zijn. Vaak is het eenvoudiger om de niet gelijk conditie te herkennen dan de complexere gelijk conditie omdat de eerste kleine ongelijkheid onmiddellijk een nee tot gevolg heeft.

Niet gelijk aan kan ook staan voor fout of een verkeerde combinatie. Hiervoor worden tegenstrijdige patronen op het geheugenoppervlak gebruikt. Deze patronen ontstaan door eerdere ervaringen die gevoelens of emoties gekoppeld hebben aan bepaalde patronen. Deze emoties kunnen zowel fysieke gevoelens als pijn maar ook emotionele gevoelens als angst of verdriet zijn. Ook kunnen een groot aantal patronen gevormd zijn door beloning of bestraffing. Het logische denken is dus één stap verder dan het natuurlijke denken omdat het natuurlijke denken controleert en corrigeert door middel van nee condities.

We kunnen stellen dat het natuurlijk denken wordt gevormd door onze eerste impulsieve gedachten. Het logische denken werkt hier corrigerend waardoor we gebruik maken van eerder opgeslagen patronen om dezelfde fouten niet meer te maken. Het logische denken kan de aandacht dus afleiden naar minder voor de hand liggende patronen.

Logische denken is een grote verbetering ten opzichte van het natuurlijke denken maar kent nog steeds veel beperkingen. Zeg je eenmaal 'nee' tegen een bepaalde oplossingsrichting, dan blokkeer je een denkproces dat nuttig kan zijn.

### *Wiskundig denken*

Wiskundig denken is het denken volgens een vooraf bepaald patroon of formule. Dit vooraf bepaald patroon is te vergelijken met een recept. Men voert de instructies van het recept uit op de ingrediënten waardoor een van tevoren bepaald doel, namelijk het gerecht, bereikt wordt. **Het recept is zo als het ware een wiskundige formule.** Sommige formules bestaan uit gedetailleerde instructies. Soms is het handiger om algemene regels te hebben die je in verschillende combinaties kunt toepassen.

Een ander woord voor deze formules of recepten is algoritmen. Een algoritme is een vast patroon dat niet is afgeleid uit de aangeboden informatie, het patroon dient alleen om die informatie te controleren en te ordenen. Een algoritme kan een wiskundige techniek zijn, maar ook een woordpatroon of elk ander soort vooraf ingesteld patroon.

Binnen wiskundig denken gedraagt de informatie zich volgens de regels van het algoritme en niet volgens de regels van het geheugenoppervlak. Niet de informatie zelf zal de kanalen aanleggen, de kanalen worden door deze op voorhand gegraven en de informatie moet deze ingestelde kanalen volgen.

Op deze manier kunnen we de meeste fouten en beperkingen van het natuurlijk en logisch denken vermijden. Het resultaat is een zeer doeltreffende methode om informatie te verwerken.

Maar zelfs hier zijn er beperkingen. Het volgende voorbeeld geeft dit heel duidelijk weer.

*Twee fietsers vertrekken op dertig kilometer afstand van elkaar en rijden naar elkaar toe, daarbij een snelheid aanhoudend van vijftien kilometer per uur. Een vlieg vertrekt van de neus van de ene naar de neus van de andere fietser, en dan terug met een constante snelheid van vijftig kilometer per uur. Als de vlieg op deze manier heen en weer vliegt tot de fietsers elkaar ontmoeten, hoeveel kilometer zal de vlieg dan afgelegd hebben? Voor het gemak nemen we aan dat de pauze op de neus van de fietsers geen tijd in beslag zal nemen.*

*Dit probleem werd gegeven aan een bekende wiskundige, die er een tijdje over nadacht en toen aangaf dat het probleem opgelost kon worden met behulp van een nogal lastige, wiskundige techniek om met een afnemende reeks om te gaan. Hij deed er een tijdje over om het probleem uit te werken en gaf het juiste antwoord.*

Een student loste het probleem veel eenvoudiger op. Hij rekende uit dat de fietsers er één uur over zullen doen om elkaar te ontmoeten. Aangezien de vlieg vijftig kilometer per uur vliegt zal hij dan vijftig kilometer hebben afgelegd.

Deze oplossing was het gevolg van een andere kijk op het probleem door niet naar de (voor de hand liggende) afstand, maar naar tijd te kijken. De wiskundige was niet op de eenvoudige oplossing gekomen omdat hij in staat was het probleem op moeilijke manier uit te werken. Het hierboven vermelde probleem geeft aan dat ook het wiskundig denken zijn beperkingen heeft.

### *Lateraal denken*

De bedoeling van het laterale denken is het ondervangen van de fouten als de beperkingen van het geheugenoppervlak. Zowel logisch als wiskundig denken kunnen niet volledig de beperkingen van het geheugenoppervlak ondervangen. Het natuurlijke denken selecteert een baan op basis van nadruk, het logische denken sluit banen af op basis van het herkennen van verkeerde combinaties en het wiskundige denken gebruikt de regels van een formule voor selectie.

Meestal worden bekende patronen in onze hersenen alleen verbeterd door informatie die van buitenaf komt zoals nieuwe ervaringen of een bevestiging daarvan. Het patroon zal aangevuld of aangepast worden.

Lateraal denken is gebaseerd op het opnieuw ordenen van de bestaande informatie om zodoende nieuwe informatie te laten ontstaan. Het laterale denken is in staat de vertrouwde patronen aan te passen zonder invloeden van buitenaf.

Onder normale omstandigheden is de mens geneigd om een zo recht mogelijke lijn te volgen. Je gaat van probleem A naar oplossing B. Dat doe je via beproefde methodes. Als ergens in deze lijn een onmogelijkheid of een schijnbare onmogelijkheid zit, gooien de meeste mensen onmiddellijk de hele oplossing weg om een nieuwe te zoeken.

Iemand die lateraal denkt gaat verder op de ingeslagen weg. Een voorbeeld: Bedenk eens hoe zou de wereld er uit zien als varkens konden vliegen.

De meeste mensen zullen denken dat varkens nooit kunnen vliegen. Ze denken dus niet na over de mogelijkheid als het wel zo zou zijn. Iemand die dat wel doet kan tot inzichten komen die niets met vliegende varkens te maken hebben, maar wel heel nuttig kunnen zijn op een ander gebied.

Lateraal denken is denken via een zij- of een omweg. Lijkt een omweg onmogelijk, dan is het handig om de aandacht eens te richten op het mogelijk maken van deze omweg.

Lateraal denken houdt in dat je (selectief) de beperkingen van alle andere methodes van denken tijdelijk buiten werking zet. Als een pad niet logisch is kan het toch een perfecte oplossing zijn als je durft verder te denken voorbij de logische nee-situatie.

Lateraal denken maakt de andere vormen van denken niet overbodig. Het heeft ze nodig om nieuwe patronen te valideren. Als het lateraal denken tot een nieuw patroon geleid heeft kan het bijvoorbeeld door positieve ervaringen tot een vorm van natuurlijk denken worden.

Als lateraal denken een ruime hoeveelheid (soms) onzinnige oplossingen gegenereerd heeft kan het logisch denken weer een selectie uitvoeren om de beste oplossing te kiezen. Lateraal denken heeft veel met creativiteit te maken en het vermogen van mensen om zich los te maken van bestaande ideeën en patronen.

## Hoofdstuk II De zes denkhoeden, een inleiding

### Sheet 1 tot/met 17

#### Sheet 4, 5, 6: Ja maar... ja en... oefening

In onze communicatie komen de woorden JA, MAAR..... vaak terug. Het is een communicatiepatroon dat onbewust aanwezig is. JA, MAAR..... heeft een grote impact op hoe je de communicatie en je gesprekspartner ervaart. Het veel gebruik van JA, MAAR..... kan ervoor zorgen dat het contact met je gesprekspartner vermindert en miscommunicatie plaatsvindt. Wie met een idee of suggestie komt en vooral 'ja maars' ontmoet, zal daar weinig energie aan overhouden.

Deze oefening gaat over het veranderen van JA, MAAR..... in JA, EN.....

- 1) Wanneer je deze week in communicatie met iemand anders treedt, word je dan bewust van je woorden en het patroon JA, MAAR.....
- 2) Op het moment dat je de woorden JA, MAAR..... wilt gaan uitspreken dan slik je ze in en vervang je ze door JA, EN..... Doe dit zoveel mogelijk.
- 3) Ga eens na wat de impact van de woorden JA, EN..... is op je gesprekspartner en jezelf.

Stel de groep op in een kring rondom een van de deelnemers (A). Deze start met zijn buurman/vrouw te voor te stellen:

'Volgend jaar gaan we een groot feest organiseren voor alle medewerkers van ons bedrijf'.

De deelnemer gaat op de suggestie in door een 'Ja maar ...'. Deelnemer A vraagt het aan de volgende... een weer volgende... en weer volgende.

Daarna vraagt de deelnemer het opnieuw. Nu reageert eenieder met 'Ja en...'. Dat betekent dus vooral het suggesties doen vanuit een positieve houding.

Volgend jaar gaan we een groot feest organiseren voor alle medewerkers van ons bedrijf'.

Ja en ....

---

#### Eén groot feest



## Sheet 7

### Uitstel van oordeel

Uitstel van oordeel is misschien wel een van de belangrijkste basisvaardigheden. Maar is voor velen ook heel lastig. Essentieel in het creatieve proces is om divergeren en convergeren NIET door elkaar te laten lopen. Overal onmiddellijk een oordeel of mening over hebben wordt door sommigen als een uitstekende eigenschap gezien, waar sommigen zelfs jaloers op zijn. Binnen het creatieve proces maar je je mening ventileren (bijvoorbeeld onder de Rode Hoed), maar die mag absoluut niet in de fase dat we nog aan het divergeren zijn omdat het creatieve proces anders gehinderd wordt. Deze techniek hebben we tot nu toe overigens al verschillende keren toegepast bij de oefeningen.

Een andere reden waarom uitstel van oordeel heel belangrijk is is dat ideeën soms moeten rijpen. De uitdrukking 'er een nachtje over slapen' is er niet voor niets. Het is goed mogelijk dat je na een nacht slapen dezelfde opvatting houdt, maar het kan ook zijn dat je er nog eens over nagedacht hebt en dat je tot andere inzichten gekomen bent. Dus hoewel uitstel van oordeel in eerste instantie als doel heeft om het divergentieproces zo productief mogelijk te laten zijn, heeft het ook een tweede functie, namelijk om ideeën te overdenken (bewust en/ of onbewust) en te komen tot een meer overwogen oordeel. Naast uitstel van oordeel is incubatietijd een essentieel element van de creatieve attitude.



## Sheet 11, 12 en 13

### Oefening

In 1986 kampte Oostenrijk met een groot overschot aan vergiftigde wijn. De toevoeging van antivries (!) om de wijn zachter te maken had reeds aan enkele mensen het leven gekost. De opslag van miljarden liters wijn kostte de overheid handenvol geld en niemand had enig idee wat ermee te doen.

### Antwoord

Toni Kahlbacher, een fabrikant uit Kitzbühl, ging met zo'n 3000 liter vergiftigde wijn (illegaal) experimenteren en bood uiteindelijk het ministerie van Publieke werken een prototype spray aan om op ijsbedekte wegen te strooien. Behalve de smeltkracht bij lage temperaturen -min. 28 graden Celsius vergeleken met min. 8 voor pekels- bleek de spray ook minder slecht voor het milieu. Het vermindert de aantasting van bomen en reduceert vervuiling van de waterspiegel.

### Wat te doen met vergiftigde wijn ...?

In 1986 kampte Oostenrijk met een groot overschot aan vergiftigde wijn.

De toevoeging van antivries (!) om de wijn zachter te maken had reeds aan enkele mensen het leven gekost.

De opslag van miljarden liters wijn kostte de overheid handenvol geld en niemand had enig idee wat ermee te doen.



### ... antivries met een wijngeur?

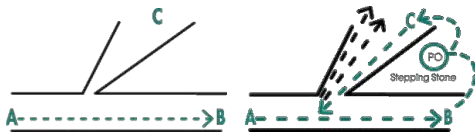
Toni Kahlbacher, een fabrikant uit Kitzbühl, ging met zo'n 3000 liter vergiftigde wijn (illegaal) experimenteren en bood uiteindelijk het ministerie van Publieke werken een prototype spray aan om op ijsbedekte wegen te strooien. Behalve de smeltkracht bij lage temperaturen -min. 28 graden Celsius vergeleken met min. 8 voor pekels- bleek de spray ook minder slecht voor het milieu. Het vermindert de aantasting van bomen en reduceert vervuiling van de waterspiegel.



Het antwoord is een voorbeeld van lateraal of creatief denken. Dit sluit niet uit dat meerdere antwoorden mogelijk zijn. Een meer logische of wiskundige manier van denken leidt naar een scheikundige oplossing, bijvoorbeeld kraken. De natuurlijke manier van denken leidt tot het antwoord 'vernietigen' of...

We doen geen uitspraak over wat goed of fout is. In werkelijkheid is gekozen voor een 'creatieve' oplossing.

### Denken & Lateraal Denken



### Sheet 14

Het is al vaker in beeld geweest, scholen hebben doorgaans weinig of geen aandacht voor creatief denken. In 2009 constateerde de *Society for Human Resource Management* dat er sprake is van een aanzienlijke 'gap' of kloof tussen datgene wat het bedrijfsleven nodig heeft aan vaardigheden en dat wat de school aanlevert. In het geval van creativiteit, professionaliteit en ethisch denken is die kloof heel groot.

Studenten en medewerkers moeten voorbereid zijn en kunnen inspelen op de snel veranderende omgeving. Dit vooronderstelt een specifieke *tool-*, *skill-* en *mindset*. Uiteindelijk moet dit leiden tot een creatieve attitude (*mindset*) waarbij ze (on)bewust creatieve technieken (*toolset* en *skillset*) toepassen.

---

## Hoe goed bereiden scholen studenten voor op de 21<sup>e</sup> eeuw?

*“Onze scholen staan over het algemeen vijandig tegenover ideeën. Te vaak zijn examens zo ingericht dat aan een student gevraagd wordt om **het ene juiste antwoord** te geven. En het curriculum, dat zich richt op deze examens, **straft de creatieve student** eerder dan dat hij of zij beloond wordt voor het onverwachte, maar oorspronkelijke en misschien zelfs briljante antwoord.”*

Tough Choices or Tough Times (2008)



### Sheet 15, 16 en 17

#### Over Edward de Bono

Edward de Bono werd geboren in 1933 op Malta. Hij studeerde medicijnen aan de Universiteit van Malta en promoveerde in de psychologie en fysiologie in Oxford. Door zijn medische achtergrond heeft hij inzicht in de werking van de hersenen. Dit heeft hij gebruikt bij de ontwikkeling van zijn denkmethoden. Want daarom werd hij bekend. De Bono groeide uit tot een autoriteit op het gebied van toegepast creatief denken. Hij doceerde in Oxford, Cambridge, Londen en Harvard University. Hij adviseerde bedrijven als IBM, Exxon, DuPont, Prudential, Procter & Gamble, General Foods, Shell, BP, Monsanto en Ford. In het onderwijs in veel Engelstalige landen vinden zijn ideeën ook veelvuldig toepassing. Hij heeft managers, kinderen van vier jaar oud en Nobelprijswinnaars geleerd te denken. Hij verwierf onder meer bekendheid met *The Use of Lateral Thinking*. Zijn belangrijkste boek is *The mechanisms of mind*. Hij is ook de bedenker van het begrip ‘lateraal’ denken. Dit is het denken met een omweg door problemen op te lossen met onorthodoxe of ogenschijnlijk onlogische methoden. Hij is sterk in het ‘uitmelken’ van één enkel idee, op basis van lateraal denken. Dr. Edward de Bono wordt gezien als een autoriteit op het gebied van creatief denken. Hij heeft meer dan 60 boeken geschreven met vertalingen in 42 talen.

---

#### Dr. Edward de Bono



M.D., Ph.D., (filosofie, medicijnen, & psychologie), Rhodes geleerde

Een zeer vooraanstaande autoriteit in de wereld op het gebied van creatief en conceptueel denken.

Wereldvermaarde adviseur bij bedrijven, overheid en onderwijs.

Er zijn meer dan 500.000 getraind.

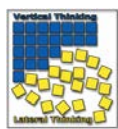
---

Dr. Edward de Bono



---

Dr. Edward de Bono



Oprichter van Six Thinking Hats®, Lateral Thinking, en Direct Attention Thinking Tools  
(gebaseerd op CoRT)



## Hoofdstuk 3 De praktijk van de zes denkhoeden

Sheet 18, 19,20, 21

### Een voorstel

**Het huwelijkscontract moet elke vijf jaar worden verlengd.**

#### Huwelijken / partnerschappen, scheidingen / ontbonden partnerschappen

|      | Huwelijk / Partnerschap | Scheidingen / Ontb. Partn. |
|------|-------------------------|----------------------------|
| 2000 | 857                     | 392                        |
| 2001 | 834                     | 401                        |

Andere indeling vanaf 2002

|      | Huwelijk / Partnerschap |    | Scheidingen / Ontb. Partn. |    |
|------|-------------------------|----|----------------------------|----|
| 2002 | 850                     | 33 | 347                        | 46 |
| 2003 | 816                     | 46 | 341                        | 56 |
| 2004 | 685                     | 63 | 334                        | 50 |
| 2005 | 670                     | 57 | 388                        | 56 |
| 2006 | 624                     | 59 | 351                        | 50 |
| 2007 | 745                     | 76 | 377                        | 34 |

Bron: Statistisch Jaarboek gemeente 's-Hertogenbosch 2007-2008



#### Huwelijken / partnerschappen, scheidingen / ontbonden partnerschappen

|      | Huwelijk / Partnerschap | Scheidingen / Ontb. Partn. |
|------|-------------------------|----------------------------|
| 2000 | 857                     | 392                        |
| 2001 | 834                     | 401                        |

Andere indeling vanaf 2002

|      | Huwelijk / Partnerschap |    | Scheidingen / Ontb. Partn. |    |
|------|-------------------------|----|----------------------------|----|
| 2002 | 850                     | 33 | 347                        | 46 |
| 2003 | 816                     | 46 | 341                        | 56 |
| 2004 | 685                     | 63 | 334                        | 50 |
| 2005 | 670                     | 57 | 388                        | 56 |
| 2006 | 624                     | 59 | 351                        | 50 |
| 2007 | 745                     | 76 | 377                        | 34 |

Bron: Statistisch Jaarboek gemeente 's-Hertogenbosch 2007-2008



### Oefening

Over deze stelling/maatregel voeren we een plenaire discussie. Gewoon, zoals gebruikelijk. Mensen kunnen direct op elkaar reageren, elkaar aanvullen, noem maar op. Dit duurt ongeveer vijf minuten.

Daarna vindt onder leiding van de trainer een evaluatie plaats.

#### Mogelijke onderwerpen

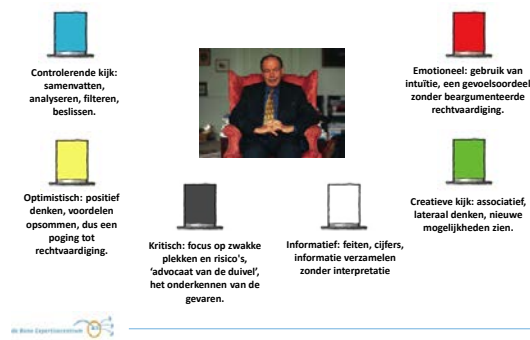
- Wie heeft niets gezegd? Waarom?
- Wie begon de discussie? Hoe begon je?
- Hoe reageerden anderen daarop?
- Vond je het een uitgebalanceerde discussie?
- Had je voldoende informatie? Zo nee, wat heb je hiermee gedaan?
- Is er duidelijkheid (ontstaan) over de opvattingen van anderen?

#### Cijfers uit Amerika

- *Op elke duizend mensen, blijven er 500 getrouwd en 500 gaan scheiden.*
- *Van de 500 die gescheiden zijn, blijven er 125 single en 375 gaan weer trouwen.*
- *Van die 375, blijven er 185 getrouwd en 190 gaan scheiden.*
- *Van de 190 die gescheiden zijn, trouwen er 133 en 57 blijven single.*
- *Van die 133, blijven er 54 getrouwd en 79 gaan scheiden.*
- *Van die 79, blijven er 32 single en 47 gaan weer trouwen.*
- *Samengevat. Wanneer we dit allemaal optellen en aftrekken komt het er op neer dat 786 van de oorspronkelijke 1,000 toch nog getrouwd zijn.*

Na deze 'traditionele' discussie bespreken of behandelen we dezelfde stelling aan de hand van de zes hoeden.

## De Zes Hoeden



## Sheet 22 en 23

In de film schetst De Bono de methodiek van de zes denkhoeden. Het is een duidelijke instructiefilm.

## Discussie II

**Het huwelijkscontract moet elke 5 jaar worden verlengd.**



## Sheet 25

We gaan nu de discussie van zojuist opnieuw voeren met gebruik en toepassing van de zes denkhoeden in een vooraf vastgestelde volgorde. Groepen in dezelfde samenstelling. De oefening neemt ongeveer een half uur in beslag. De trainer maakt vooraf duidelijk dat hij een timer hanteert. Voor elke hoed krijgen de deelnemers beperkte tijd.



### Rode Hoed

- Wat zijn nu mijn gevoelens?
- Wat zegt mijn intuïtie?
- Wat is mijn eerste reactie?



## Rode hoed

Plenair. Iedereen geeft een korte reactie in een of twee woorden. Dus geen lange(re) zinnen en geen motivatie. Eventueel kun je vragen in een gebaar duidelijk te maken wat iemand van de stelling/het idee vindt. De trainer geeft de deelnemers niet meer dan 10 tot 15 seconden ter beantwoording!

---

### Witte Hoed

- Welke informatie is beschikbaar?
- Welke informatie hebben we nodig?
- Hoe komen we aan de ontbrekende informatie?

*NB: Denk aan verschillende invalshoeken (O.P.V.)*



## Sheet 26

### Witte hoed

Bij toepassing van de witte hoed stellen deelnemers vragen over de stelling, ze willen informatie en gaan na over welke informatie ze al beschikken. De trainer neemt voor onderstaande oefening ongeveer tien minuten.

Stap 1: Schrijf zoveel mogelijk vragen op die bij je opkomen m.b.t. dit onderwerp (individueel) (Op GROTE post-its, per groep een andere kleur. 1 minuut)

Stap 2: Vergelijk en inventariseer de vragen per subgroep. Haal dubbelingen eruit. Mogelijk ontstaan er nog nieuwe vragen. Schrijf ze op de post its. (3 minuten)

Stap 3: Plak de post its op de wand/muur/flipovervellen en bekijk ze. Nog een keer selecteren/dubbelingen eruit halen. Mogelijk ontstaan er nog nieuwe vragen. Schrijf ze op de post its en plak ze op.

Stap 4: Plenaire nabespreking, wijs op

- het principe van parallel denken
- de verschillende kleuren (dus op brede inbreng van de groep)
- de opbrengst in korte tijd
- gebruikelijke gang van zaken bij vergaderingen wanneer er onvoldoende informatie is en/of wanneer de samenstelling van de groep niet goed is (onvoldoende expertise / info)

---

## Gele Hoed

- Wat zijn de voordelen?
- Wat zijn de positieve punten?
- Wat is de waarde?
- Heeft dit idee een concept dat aantrekkelijk lijkt?
- Hoe kunnen we het laten slagen?



## Sheet 27

### Gele hoed

Met de gele hoed op geef je argumenten die pleiten voor de stelling.

### Oefeningen

#### Variant I

Verwijs hier terug naar de Ja, En .... oefening. De Gele Hoed opzetten leidt tot hetzelfde. Wijs er wel op dat motivatie (= omdat) belangrijk is, maar leg hier niet teveel de nadruk op bij de inventarisatie van de suggesties. Belangrijk is: Geen discussie (maak een 'boodschappenlijstje'). Materiaal: Sjabloon Gele Hoed incl. OMDAT

Plenair: Per groep een aantal Gele Hoed suggesties opschrijven op flip-over.

#### Variant II

Stap 1: Een van de deelnemers staat op en noemt een paar voordelen. Dat mag met enige overtuiging gepaard gaan. Hij of zij zet de trend voor de rest van de groep. Hij krijgt 30 seconden de tijd.

Stap 2: want nu reageren de anderen in de geest van 'ja... en' - oefening. 3 minuten

Opmerking: De suggesties bij stap2 en stap 3 worden onmiddellijk opgeschreven op een flip-over



## Zwarte Hoed

- Wat zijn mogelijke problemen?
- Ja, maar ...
- Op welke punten moeten we letten?
- Wat zijn de risico's?



### Zwarte hoed

Met de zwarte hoed op ben je kritisch: focus je op zwakke plekken en risico's, je bent 'advocaat van de duivel', onderkent gevaren.

#### Variant I

Terugverwijzen naar de Ja, Maar .... oefening. De zwarte Hoed is in feite hetzelfde. Wijs er wel op dat motivatie (= omdat) belangrijk is, maar leg hier niet teveel nadruk op bij de inventarisatie van de suggesties. Belangrijk: Geen discussie (maak een 'boodschappenlijstje') Materiaal: Sjabloon Zwarte Hoed incl. OMDAT

Plenair: Per groep een aantal Zwarte Hoed suggesties opschrijven op flip-over.

#### Variant II

Stap 1: Een van de deelnemers staat op en noemt een paar nadelen, bezwaren etc. Dat mag met enige overtuiging gepaard gaan. Hij of zij zet de trend voor de rest van de groep. Hij krijgt 30 seconden de tijd.

Stap 2: want nu reageren de anderen in de geest van 'Ja... Maar ... '- oefening. 3 minuten

Opmerking: De suggesties bij stap2 en stap 3 worden onmiddellijk opgeschreven op een flip-over.  
Oefening: Twee minuten per groep. Zoveel mogelijk bezwaren, kritische argumenten noemen.

Verplaats je in de gedachten van:

- de verliefden
- de ouders
- de kinderen
- de .....

Neem hiervoor 3 minuten.

## Sheet 29



### Groene Hoed

- Welke creatieve ideeën hebben we?
- Hoe kunnen we een idee veranderen / verbeteren?
- Wat zijn alternatieven?
- Hoe kunnen we de zwarte hoed problemen ondervangen?



### Groene hoed

Met deze hoed op ga je voor creativiteit. Een creatieve kijk: associatief, lateraal denken, nieuwe mogelijkheden zien.

#### Variant I

- Denk even één minuut na in stilte, zonder iets op te schrijven
- Korte oefening met schrijven en hardop roepen
- Op post-its, wanneer je iets opschrijft, hardop roepen voor de anderen in de subgroep.  
Opdracht: Schrijf de ideeën op die je hebt. Neem daarbij nadrukkelijk de opmerkingen bij de Gele en Zwarte Hoed mee
- Bewust nog niet vragen naar uitkomsten maar 'bruggetje' maken naar Blauwe Hoed (komt daar aan de orde)

#### Variant II

De groepjes gaan 'verwandelen'. Ze gaan voor vijf minuten naar buiten of het gebouw door met notitieblokjes en schrijven zoveel mogelijk ideeën op.

## Sheet 30

### Blauwe Hoed

Vergelijk de 2 discussies over het huwelijkscontract.



- Wat kun je zeggen over het proces?
- Welke uitkomst (product) heb je geselecteerd?

Een afrondend gesprek per subgroep:

- Twee minuten voor de uitkomst (noem een aantal ideeën, die je wilt delen met de groep)
- Drie minuten voor het proces

Afronding met plenaire discussie. Vergelijk de eerste en de tweede discussie (met Hoeden) Noem enkele verschillen. Het is hierbij niet de bedoeling dat er alleen maar voordelen genoemd worden, maar vraag naar oprechte mening.

### Sheet 31

#### Het revolutionaire karakter van Parallel Denken



- We hebben veel denkgereedschap voor argumentatie en het debat, maar slechts weinig voor het gewone denkproces.
- De methode met de Zes Hoeden bevrijdt ons van het debat en zorgt ervoor dat alle gezichtspunten parallel worden neergelegd
- We zijn in staat om de verschillende aspecten van het denken uit elkaar te houden



- Niet zoeken naar argumenten om opvattingen te ondersteunen, maar daadwerkelijk zoeken naar oplossingen.
- Het is eenvoudiger om met de hoeden de verschillende aspecten van het denken uit elkaar te houden.
- Daarnaast helpt het om met behulp van de hoeden te wisselen in de manier van denken.

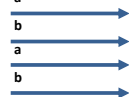
### Sheet 32



a **Conflict Denken** b



a **Parallel Denken**



De methode met de Zes Hoeden vervangt het Conflict Denken door het Parallel Denken.

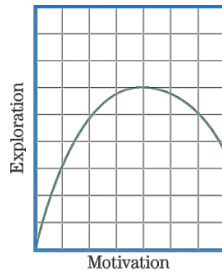


Deze sheet geeft aan dat het bij De Bono niet gaat om het zoeken naar argumenten om opvattingen / standpunten te ondersteunen, maar om door parallel te denken te komen tot betere ideeën.

## Sheet 33

### Het raamwerk met de Zes Hoeden

- Mensen vragen vanuit een andere invalshoek te denken
- Denken uitsplitsen
- Ego loskoppelen van het gebruik van een hoed
- Onderwerpen parallel verkennen



Het bovenstaande is een samenvatting van enkele kernpunten.

## Sheet 34

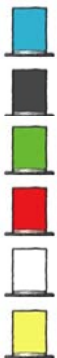
### Waarom de metafoor met de hoeden?



- Er bestaat een traditioneel verband tussen 'denken' en 'hoeden'.
- Hoeden geven een bepaalde rol aan.



## Sheet 35



### Hoofdpunten

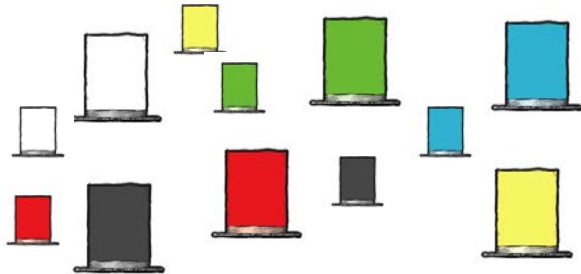
- Zes Hoeden
- Zes Kleuren
- Zes Manieren Van Denken
- Geen "Hokjes"

*De hoeden zijn geen beschrijving van denkers.  
Elke denker moet alle hoeden kunnen gebruiken.*

- Er zijn 6 denkbeeldige denkhoeden, elk met een andere kleur. Elke kleur/hoed vertegenwoordigt een andere manier van denken.
- Elke manier van denken heeft een specifieke functie. Vergelijk dit met golfclubs bij het golven of vissers met verschillende hengels. Je gebruikt de manier van denken afhankelijk van het doel dat je ermee hebt.
- Let op dat je de manier van denken niet verward met de beschrijving van een persoon. Koppel de manier van denken los van de persoon. Iemand 'is' niet zo, maar dit is een manier van denken. Waarbij we moeten erkennen dat iedereen zijn favoriete hoed heeft.

## Hoofdstuk 4 De Hoeden apart

Sheet 36 tot/met 53



### DE HOEDEN APART, DEEL 2



Sheet 36 tot/met 41

#### Suggestie

Verander de samenstelling van de subgroepen en wissel. Uitgangspunt in dit blok is 'learning by teaching!' Dat wil zeggen dat de groepen de opdracht krijgen een of meerdere hoeden te faciliteren als trainer. Voorwaarde is dat de groepen een uitdraai hebben van de powerpoint zodat ze zich kunnen voorbereiden.



#### De rode hoed

Met de rode hoed erken je emoties, intuïtie en gevoelsoordelen. Zo krijgen deze een legitieme status als een belangrijk bestanddeel van ons denken. **Met de rode hoed op hoef je geen argumenten te noemen.** De denker kan de rode hoed opzetten om een gevoel te uiten.



## rode hoed



Ingeving

Emoties

Gevoelens

Intuïtie

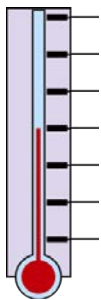


## Rode Hoed

- Wat zijn nu mijn gevoelens?
- Wat zegt mijn intuïtie?
- Wat is mijn eerste reactie?



## Een Rode Hoed Meter



- Enthousiast
- Leuk!
- Nieuwsgierig
- Ik weet het niet
- Interessant.
- Onzeker.
- Ik vind er niets aan!
- Verschrikkelijk!



## Oefening

- Voedsel met een hoog vetgehalte wordt illegaal
- Alle scholing wordt afgeschaft. Alleen nog maar ervaringsleren.
- Laat mensen zelf bepalen hoeveel belasting ze betalen.
- Kantoorromances; moet kunnen!
- Voetbal hooligans; opsluiten!
- Examens afschaffen. Studenten beoordelen elkaar
- Creativiteit doe je maar in je vrije tijd!

Lees de stelling voor en vraag naar een aantal reacties. Geen tijd geven om hierover lang na te laten denken. Geen onderbouwing!!

Elke keer voorlezen van de stelling en vragen naar een aantal reacties. De deelnemers moeten meteen reageren. Geef geen bedenktijd. Het gaat om een eerste, primaire reactie.

Het kan met woorden  
    daan  
    gebaren  
    gezichten trekken  
    handen en voeten

### Sheet 42 tot/met 45

#### **De witte hoed**

Met deze hoed stel je vragen vanuit een 'neutrale' houding. Je bent geïnteresseerd in de feiten, cijfers en informatie. Met de witte hoed streven de denkers naar een zo groot mogelijke objectiviteit. Het vergaren van informatie is het doel. Cijfermateriaal is hierbij nuttig, studies en ervaringen worden aangehaald. Bij het witte denken zou je je moeten inbeelden een computer te zijn die zuiver feiten weergeeft.



De witte hoed wordt gefaciliteerd door één van de subgroepen.

#### Tips

Neem één minuut individueel, daarna ongeveer twee minuten voor het uitwisselen.

Je kunt de deelnemers ook 'in de huid laten kruipen' van, een Others Point of View (OPV) handen en voeten geven. Bijvoorbeeld door gebruikers website/leveranciers/provider/concurrenten in beeld te brengen en die als inspiratiebron voor vragen te gebruiken.



### witte hoed



informatie

**Wat weten we?**

gegevens

**Wat moeten we weten?**



### Witte Hoed

- Welke informatie is beschikbaar?
- Welke informatie hebben we nodig?
- Hoe komen we aan de ontbrekende informatie?

*NB: Denk aan verschillende invalshoeken (O.P.V.)*



### Oefening

Plan een onderzoek



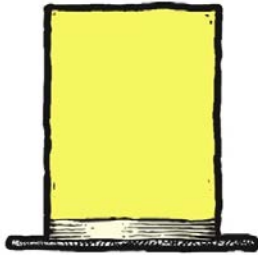
- Welke informatie is beschikbaar?
- Welke informatie hebben we nodig?
- Hoe komen we aan de ontbrekende informatie?

*NB: Denk aan verschillende invalshoeken (O.P.V.)*



### Gele hoed

Denk aan zonneschijn en optimisme. De gele hoed staat voor positieve aspecten van het denken. De gele hoed zoekt naar de voordelen, waarde en haalbaarheid van ideeën. Je moet er wel voor willen kiezen. Positief of 'geel' denken moet een mengeling zijn van nieuwsgierigheid, plezier, begeerte en het verlangen om 'de raderen in beweging te brengen' zodat de dingen ook gebeuren. Geel denken brengt beweging, daagt uit tot ondernemen.



### gele hoed



#### voordelen

waarde

optimisme



### Gele Hoed

- Wat zijn de voordelen?
- Wat zijn de positieve punten?
- Wat is de waarde?
- Heeft dit idee een concept dat aantrekkelijk lijkt?
- Hoe kunnen we het laten slagen?



## Oefening

Eén dag per week wereldwijd geen t.v. uitzendingen en internet.



De subgroep faciliteert.

Denk hierbij nog eens aan de Ja, En ... oefening. Gele Hoed is in feite hetzelfde. Belangrijk twee dingen:

- Geen discussie (maak een 'boodschappenlijstje')
- Geef aan OMDAT bij elk punt? (i.t.t. Rode Hoed!) (sjabloon met OMDAT ...)

## Sheet 50 tot/met 53

### Zwarte hoed

Het glas is voor de helft leeg' terwijl je ook kunt zeggen: 'het glas is half vol'. Met de zwarte hoed op ben je kritisch over de haalbaarheid en bruikbaarheid van een idee of stellingname. De 'mitsen' en 'maren' komen zo aan de orde. De zwarte hoed is sterk, effectief en een belangrijk onderdeel van het denkproces. De rol van de zwarte hoed is om de zwakheden van het denken aan te geven. Het geeft aan wat de bezwaren en nadelen van een plan zijn. Het is één van de meest waardevolle hoeden en het helpt bij het nemen van goede beslissingen.





## zwarte hoed



gevaren

problemen

moeilijkheden

waarschuwing



## zwarte hoed



gevaren

problemen

moeilijkheden

waarschuwing



## Zwarte Hoed

- Wat zijn mogelijke problemen?
- Ja, maar ...
- Op welke punten moeten we letten?
- Wat zijn de risico's?





## Oefening

Het invoeren van een 4-daagse werkweek in heel Europa



### Variant I

Wijs hier op de Ja, Maar .... oefening. Zet je de Zwarte Hoed op, dan pas je een zelfde manier van denken toe.

Van belang is:

- Geen discussie (maak een 'boodschappenlijstje')
- Geef aan OMDAT bij elk punt? (i.t.t. Rode Hoed!) (sjabloon met OMDAT ...)

Plenair: Per groep een aantal Zwarte Hoed suggesties opschrijven op flip-over.

### Variant II

Werkvorm: een demonstratieve bijeenkomst voorbereiden. Daarvoor zijn spandoeken nodig met vette tegens.

En meer van die dingen. Nodig zijn flip over vellen en stiften. (Plakband, A-3 vellen)

## Hoofdstuk 5 De groen en blauwe hoed extra

Sheet 54 tot/met 72

De groene en de blauwe hoed krijgen in dit onderdeel extra aandacht.



### GROENE EN BLAUWE HOED EXTRA, DEEL 3

De Bona Experimenten

#### De groene hoed

De groene hoed beschermt je tegen het snelle oordeel of een veroordeling. Je 'moet' met alternatieven komen. Bij groen denken stel je je oordeel uit. Je brengt nieuwe ideeën in en bent zo in beweging om een idee als 'opstapje' te gebruiken om weer bij een nieuw idee uit te komen. Creativiteit is een kwestie van jezelf willen inspannen om patronen te doorbreken. Dat kan in principe iedereen. Wil je in een groep tot creativiteit kunnen komen, dan is wederzijds respect van groot belang.

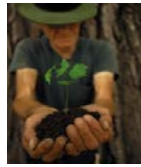
#### Groene Hoed Extra



De Bona Experimenten



## groene hoed



ideeën

alternatieven

creativiteit

groei



## groene hoed



ideeën

alternatieven

creativiteit

groei



## Groene Hoed

- Welke creatieve ideeën hebben we?
- Hoe kunnen we een idee veranderen of verbeteren?
- Wat zijn alternatieven?
- Hoe kunnen we de zwarte hoed problemen ondervangen?





## Hoofdpunten

- Zoekt naar nieuwe ideeën
- Niet beargumenteerd
- Haalt fouten eruit
- Zorgt voor tijd en ruimte voor creativiteit
- Zorgt voor evenwicht bij het van nature dominante zwarte denken



## Het creatieve proces

Een creatief proces beperkt zich niet alleen tot het bedenken van ideeën of brainstormen, maar kent verschillende fasen. Een manier om dit proces in te delen is de volgende:

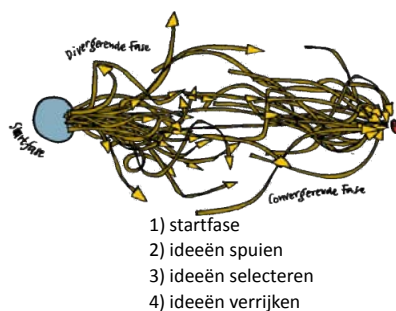
De **startfase**: het kiezen van de startvraag (zo nodig voorafgegaan door het maken van diverse analyses van de probleemstelling) bij deze introductie beperkten we ons tot het formuleren van de startvraag. Een voorbeeld hiervan is 'Ik zoek ideeën op het gebied van ... ', of Hoe kunnen we (HKW) of Hoe kan ik (HKI) ....'

De **ideeënfase**: het bedenken van verschillende alternatieve oplossingen gegeven de probleemstelling

De **kiesfase**: het maken van een keuze uit de verschillende alternatieven uit de ideeënfase.

De **verrijkingsfase**: het uitwerken, verrijken van het gekozen idee.

## Fasen in een creatief proces





## Focus



“Wat gaan we nu eigenlijk doen?”



Wat is de focus? Waar moeten we het eigenlijk over hebben? Het begin, de formulering van de focus, moet heel duidelijk zijn en niets aan duidelijkheid te wensen overlaten.

Een paar handige tips:

Formuleer het onderwerp van de bespreking in één zin;

Formuleer het onderwerp aantrekkelijk en uitdagend;

Gaat het om ideeën, dan nodigen ‘hoe’ of ‘bedenk’ uit tot het aanbrengen van ideeën.



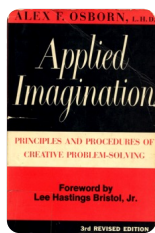
## Focus

Ideeën voor het terugdringen van blessures bij sporters



In dit geval is de focus: *ideeën voor het terugdringen van blessures bij sporters.*

## Alex F. Osborn, brainstormen



## Divergentieregels

- Geen oordeel vellen over elkaars ideeën
- Ga voor kwantiteit
- Lift mee op andermans inbreng of creativiteit
- Speciale aandacht voor wilde, dan wel naïeve ideeën



## Brainstormen en divergentieregels

Alex Osborn een van naamgevers van BBDO (Batten, Barton, Durstine en Osborn) wordt beschouwd als de 'uitvinder' van brainstormen. Hij was een van de directeurs van BBDO en was van mening dat de medewerkers onvoldoende creatief waren en dat er inefficiënt met de tijd werd omgesprongen. Dit had overigens niets te maken met de kwaliteit van de medewerkers, maar zat hem vooral in de manier waarop ze gezamenlijke discussies voerden. Om de creatieve output te vergroten heeft hij zijn zogenaamde brainstormregels opgesteld die dienen als uitgangspunt bij het divergentieproces binnen een creatieve proces.

### Purge

Zet een groep rond een blad papier, flipchart of laat ze gebruik maken van post-its. Laat hen zoveel mogelijk ideeën opschrijven rond de centrale vraag. (Wanneer je gebruik maakt van post-its, maximaal 1 idee per post-it.) Zoals ook aangegeven in het diagram zie je dat ze op een bepaald moment komen vast te zitten. Er komen geen ideeën meer. Het is dan ook te adviseren om deze eerste fase niet te lang te laten duren. Na zo'n 3 minuten zul je merken dat de energie uit de groep gaat en dat er geen nieuwe ideeën meer komen. Iets anders is dat bij deze eerste fase meestal niet de meest originele ideeën naar boven komen. Het zijn vaak ook ideeën die de groep al had bedacht of al eerder zijn toegepast.

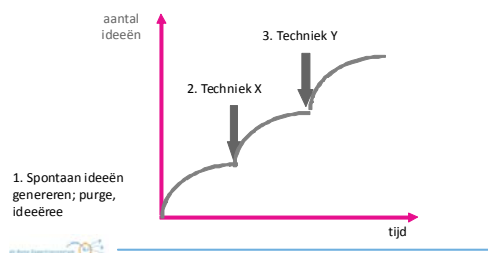
We noemen dit soms ook wel een ideeëree (diaree van ideeën) die spontaan naar boven komen. Het is overigens wel nodig deze fase altijd in te lassen, omdat je op deze manier de geest vrij kunt maken om met andere ideeën te komen. Deze komen echter niet vanzelf. Dan is het handig om een aantal technieken te gebruiken die je aanzetten om nieuwe ideeën bij te genereren. Je kan een aantal verschillende technieken na elkaar gebruiken.

Deze technieken kan je dan in een STAP 2 en STAP 3 toepassen. Jij, als facilitator, leerkracht, probeert de groepjes dus terug op weg te zetten door enkele techniekes te gebruiken.

Enkele technieken worden hierna kort toegelicht. Het ene onderwerp leent zich beter voor een bepaalde techniek dan het andere. Daarnaast speelt de voorkeur van een groep een rol. Het is dus een kwestie van uitproberen wat voor uw onderwerp, voor uzelf en voor de groep werkt. KIES DUS ZELF WELKE TECHNIKEN JE GEBRUIKT.



### Verloop van ideeën genereren



### groene hoed



stretchen





## 2e Ronde

Omgekeerde brainstorm.



## Omgekeerde divergentie

Wat is de beste manier om ervoor te zorgen dat je het tegenovergestelde bereikt?



### Omgekeerde brainstorm

Een techniek die gemakkelijk is toe te passen is de omgekeerde brainstorm. Je laat de deelnemers ideeën bedenken die het omgekeerde beogen dan de doelstelling die je hebt voor de bijeenkomst. Stel de focus is : Hoe kunnen we de tevredenheid bij klanten verhogen? Dan wordt de omgekeerde brainstorm "Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de klanten écht ontevreden worden?"

Verzamel met toepassing van de divergentieregels zoveel mogelijk ideeën. Wanneer je gebruik maakt van post-its gebruik dan een andere kleur (wanneer je bijvoorbeeld normaal gesproken gele post-its gebruikt, pak dan nu groene of blauwe). Wanneer er voldoende ideeën zijn gegenereerd geef je de groep de opdracht om de ideeën 'om te draaien'. Dit doe je dan weer op de gele post-its.

Voorbeeld. Een idee kan zijn: Klanten onbeschoft behandelen. Wanneer je dit omdraait ligt voor de hand om het idee om te zetten in Klanten vriendelijk behandelen, maar het kan ook zijn dat er meerdere 'gele' ideeën ontstaan uit 1 blauwe post-it. Zo kan het ook zijn dat de volgende ideeën naar voren komen:"

Klanten allemaal een kop koffie aanbieden bij binnenkomst.

Klanten altijd welkom heten

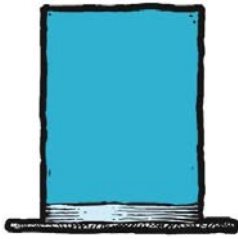
Klanten niet te lang laten wachten

De telefoon niet opnemen wanneer je in gesprek bent met iemand

Etc.

---

### Blauwe Hoed Extra



### Blauwe hoed

Met de blauwe hoed op zorg je voor 'procescontrole' en organiseer je het denkproces. Met de blauwe hoed op bekijk je welk denken noodzakelijk is voor een situatie en je houdt in de gaten of het denken op de juiste wijze plaatsvindt: Het is het denken over het denken. Wie de blauwe hoed opzet, is niet bezig met het onderwerp. Het denken zelf, nodig om het onderwerp breed te verkennen, is het denkobject.

Zoals de dirigent probeert het beste uit alle instrumenten te krijgen, zo probeert de blauwe hoed drager het beste te halen uit het denken van alle deelnemers te halen. Met de blauwe hoed op stel je je voortdurend de vraag: Zitten de mensen nog wel in dezelfde hoed?



### blauwe hoed



**denken over denken**  
voorwaarden creëren  
organiseren  
**proces bewaken**



Echte blauwe hoed-vragen zijn:

Waar zullen we beginnen?

Wat is de agenda?

Wat zijn de doelen?

Welke hoeden zullen we gebruiken?

Hoe kunnen we samenvatten?

Wat is de volgende stap?



## Hoofdpunten

- De hoed van de facilitator
- Kan door elk lid van de groep worden gedragen
- Zorgt voor doelgericht denken
- Behandelt de verzoeken om op een andere manier te denken
- Wijst op ongepast commentaar
- Vraagt om samenvattingen
- Neemt of vraagt om beslissingen



De blauwe hoed

Is voorwaardenscheppend

Kan door iedereen gedragen worden

Wijst op misplaatste reacties

Vraagt om samenvattingen

Neemt besluiten of vraagt erom

Kiest geen partij

Is doorgaans (even) geen 'probleemeigenaar'

De blauwe hoed richt zich op drie zaken:

De focus: het onderwerp(waar denken we op dit moment aan? Waar willen we zijn aan het einde van het proces?)

De discipline: welke hoed dragen we? Blijven we bij de afgesproken hoed? Hoeveel tijd zullen we nemen voor deze hoed? Wie let op de tijd? Wie notuleert?

## Hoofdstuk 6: Systematisch gebruik van de hoeden

Sheet 72 tot/met 82

*Algemeen: Een hoeden-meeting start met iemand die de blauwe hoed opzet. Hij regisseert, initieert, faciliteert en organiseert de meeting. Stel, er valt te verwachten dat de emoties wel eens hoog op zouden kunnen lopen. De deelnemers aan een meeting hebben uitgesproken gevoelens bij een onderwerp. Dan is het verstandig eerst de rode hoed te gebruiken.*

*Een onderwerp is nieuw voor iedere deelnemer. Of, het is neutraal gekleurd. Het roept meer echte vragen dan gevoelens op. Er is vooral behoefte aan onderzoek en 'exploratie'. Dan ligt een start met de witte hoed voor de hand.*

*Je moet tot een oordeel komen over een nieuw idee, voorstel, evenement, een verandering. Dan is het handig om de gele hoed in te zetten.*

*Voorals om een oordeel wordt gevraagd moet je er rekening mee houden dat het moeilijker is om van negatief naar positief te gaan dan andersom.*

*De keuze van een hoedenvolgorde is persoonlijk. Maar... de zes hoedenmethode is voor alles ontwikkeld om patronen te doorbreken, in het bijzonder bij vergaderingen of meetings. Zet je meteen de zwarte hoed in, dan sluit je voornamelijk aan bij iets wat mensen van nature geneigd zijn. Wees dus selectief met de inzet van de zwarte hoed.*

*De groene hoed staat voor creativiteit, alternatieven ontwikkelen en andere mogelijkheden in beeld brengen. Dat kan altijd, op elk moment, zeker ook omdat de intentie is om creatief te zijn. Echter, als je wat meer vragen rond een onderwerp in beeld hebt gebracht door inzet van de witte hoed, wordt het gemakkelijker de groene hoed tot ontplooiing te laten komen.*

Nadenken over een systematisch gebruik van de hoeden, een welbewust gekozen volgorde, is in een aantal situaties van groot belang. Denk hierbij aan:

1. Wanneer de deelnemers in het denkproces vasthouden aan sterk uiteenlopende opvattingen;
2. Een 'oeverloze' of ongerichte discussie die niet echt ergens toe leidt;
3. Als er weinig tijd beschikbaar is en tegelijkertijd een onderwerp om een indringende verkenning vraagt;
4. Er geen regel voor dé volgorde is;
5. De aard van het onderwerp, de atmosfeer en de samenstelling van de groep zijn in dit verband belangrijke, zo niet, doorslaggevende elementen;
6. Algemeen uitgangspunt luidt: Besteedt aandacht aan de volgorde door er in het kort op in te gaan en deze – met instemming van de groep – gewoon vast te stellen.

## Sheet 73



### Opdracht

Maak een sequentie voor het volgende probleem

“Hoe om te gaan met een luidruchtige buurman”

Gebruik hiervoor maximaal 9 hoeden.



## Oefening

Laat de subgroepen nadenken over een volgorde in het gebruik van de hoeden. Ze moeten deze vaststellen en deze per groep verwoorden en beargumenteren.

## Sheet 74



### Systematisch gebruik

- Begin en eindig met de Blauwe Hoed.
- De juiste volgorde bestaat niet.
- De Blauwe Hoed drager zorgt ervoor dat het denkproces goed verloopt.
- Gebruik alleen de Hoeden die je nodig hebt.
- Elke Hoed kan zo vaak gebruikt worden als je wilt.

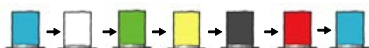


## Sheet 75

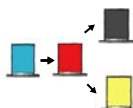


### Sequenties

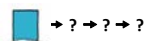
Vast



Flexibel/ afhankelijk



Ontwikkelend



## Vaste Sequentie

Een volgorde met de hoeden kan vooraf worden vastgesteld als een agenda. Daarna wordt iedere hoed apart behandeld binnen de daarvoor bepaalde tijd.

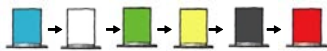
### Sheet 76



#### Richtlijnen voor Sequenties

##### Vaste Sequentie

- Een volgorde met de hoeden kan vooraf worden vastgesteld als een agenda. Daarna wordt iedere hoed apart behandeld binnen de daarvoor bepaalde tijd.



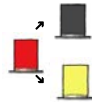
### Sheet 77



#### Richtlijnen voor Sequenties

##### Flexibele / Afhankelijke Sequenties

- Binnen de vooraf bepaalde volgorde zijn er momenten waarbij je van plan bent een keuze te maken voor het vervolg. De keuze is daarbij afhankelijk van de uitkomsten uit het voorgaande.



## Flexibele / Afhankelijke Sequenties

Binnen de vooraf bepaalde volgorde zijn er momenten waarbij je van plan bent een keuze te maken voor het vervolg. De keuze is daarbij afhankelijk van de uitkomsten uit het voorgaande.

### Sheet 78



## Richtlijnen voor Sequenties

### Ontwikkellende Sequenties

- Ter plekke een volgorde vaststellen. Gebruik: Bij een onsamenvhangende discussie die nergens toe leidt. Bij een langdurende discussie.



### Ontwikkellende Sequenties

Ter plekke een volgorde vaststellen. Gebruik: Bij een onsamenvhangende discussie die nergens toe leidt. Bij een langdurende discussie.

## Sheet 79



## Ontwerpen van Sequenties

*Voorbeeld van een vaste sequentie*

Een sequentie voor: Een brainstormsessie

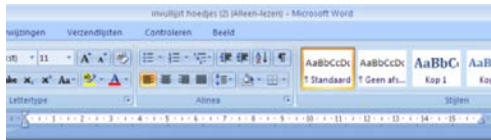


### Oefening

Stel de sequentie vast voor een brainstormsessie. Doe dat in groepjes van twee personen. Laat ze daarna aan elkaar en plenair presenteren.

## Sheet 80

Een mogelijk antwoord:



**Een brainstormsessie**  
*voorbeeld*

|  |                                                   |
|--|---------------------------------------------------|
|  | Bedenk nieuwe ideeën voor ...                     |
|  | Wissel de beschikbare / benodigde informatie uit. |
|  | Bedenk zoveel mogelijk ideeën.                    |

de Bona Expertisecentrum

## Oefening

Laat een subgroep ieder een van de volgende voorbeelden nemen. Vervolgens verdeelt de subgroep zich in tweetallen. Deze stellen volgorde vast. Daarna probeert subgroep één volgorde vast. Deze wordt plenair besproken.

### Sheet 81



## Oefening

*Systematisch gebruik*

### Plan een volgorde voor:

- Een functionerings- en/of beoordelingsgesprek
- Een bijeenkomst over strategische planning
- Proces verbetering
- Plannen van een project
- Organiseren van een evenement
- Etc.



## Het gebruik van de hoeden

De zes hoedenmethode kun je in verschillende situaties benutten:

1. Als persoon of individu;
2. Tijdens een gesprek;
3. Als uitgangspunt voor een vergadering;
4. Bij het opstellen van rapporten, memo's, e-mails en bij presentaties.

Om in te lijsten:

Hanteer de regels voor het gebruik van de zes hoeden in alle gevallen streng en to-the-point.



Tot slot een oefening waarbij opzet en uitvoering van een zes hoedenbijeenkomst het uitgangspunt is.

1. Kies voor een 'neutraal' onderwerp om een zes hoeden bijeenkomst te oefenen. Hoe 'neutraler', hoe meer aandacht voor het proces rond de zes hoeden;
2. Kies voor een korte, pregnante stelling of hypothese. Dat zal de toepassing van de zes denkhoeden vergemakkelijken;
3. Verdeel de groep in subgroepen;
4. Elke subgroep gaat aan de slag. Beschikbare tijd is 30 minuten. Ze bedenkt een onderwerp voor een zes hoedenbijeenkomst en kiest voor een volgorde voor de inzet van de hoeden;
5. Vooraf wordt de tijd, te besteden aan de bijeenkomst als geheel en de hoeden afzonderlijk vastgesteld;
6. Het is van groot belang een notulist te benoemen/aan te stellen. Deze doet nauwkeurig verslag van de bijeenkomst;
7. Iemand moet het overzicht houden, de tijd bewaken op weg naar een eindresultaat;
8. De subgroep oefent kort en krachtig de sessie. Ieder van de leden neemt daarbij een van de hoeden voor zijn/haar rekening;
9. Na een half uur krijgt de bijeenkomst weer een plenair karakter;
10. Vervolgens presenteren de groepen hun 'sessie'. De notulist doet verslag. De overige deelnemers faciliteren een of meer van de hoeden.

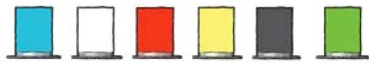


## Eindopdracht

Houd een vergadering. Eigen onderwerp.

Aandachtspunten:

- Vastleggen volgorde
- Vastleggen tijd
- Aanwijzen notulist
- Aanwijzen blauwe hoed
- Voorbereiden en houden presentatie



Zie voor deze eindopdracht ook hoofdstuk IV, sheet 36 t/m 53

## Bijlagen

### Oefening met systematisch gebruik

Bekijk in tweetallen welke hoeden je achtereenvolgens zou gebruiken in onderstaande situaties.

#### Het budget van je afdeling is minder geworden

Hoed 1 \_\_\_\_\_

Hoed 2 \_\_\_\_\_

Hoed 3 \_\_\_\_\_

#### Iemand komt iedere ochtend te laat

Hoed 1 \_\_\_\_\_

Hoed 2 \_\_\_\_\_

Hoed 3 \_\_\_\_\_

#### Een aantal producten voldoet niet aan de eisen

Hoed 1 \_\_\_\_\_

Hoed 2 \_\_\_\_\_

Hoed 3 \_\_\_\_\_

**Niemand wil met een bepaalde persoon werken**

Hoed 1 \_\_\_\_\_

Hoed 2 \_\_\_\_\_

Hoed 3 \_\_\_\_\_

**Je brengt een nieuw product op de markt**

Hoed 1 \_\_\_\_\_

Hoed 2 \_\_\_\_\_

Hoed 3 \_\_\_\_\_

Een aantal voorbeelden

Doel van bijeenkomst is tot een eerste idee te komen.

- Blauw; stelt de focus vast, definieert het onderwerp en organiseert de hoedenvolgorde;
- Wit; zo krijg je een goed beeld van wat er al bekend is over de situatie
- Groen; kom tot ideeën.
- Blauw; doel van bijeenkomst is een snelle en korte assessment.
- Geel; zoeken naar voordelen en waarden.
- Zwart; brengt nadelen, risico's, bezwaren in beeld
- Blauw; vat de goede punten samen.

Evaluatie is het doel.

- Geel; zoeken naar voordelen en waarden.
- Zwart; de problemen en valkuilen in beeld krijgen.

Het zoeken van een verklaring en onderzoek staan centraal.

- Witte hoed; je krijgt een goed beeld van wat je eigenlijk over een situatie weet.
- Groen; de manier om mogelijke verklaringen te ontwerpen.

Je wilt tot een 'design' of 'ontwerp' komen.

- Blauw; welk 'ontwerp' wordt gevraagd?
- Groen; ontwikkelen van mogelijke 'ontwerpen'.
- Rood; wat voelen we bij een 'ontwerp'?

Je wilt tot een keuze komen.

- Groen; wat zijn de alternatieven?
- Geel; wat zijn de goede kanten van ieder alternatief?
- Zwart; wat zou er verkeerd kunnen gaan bij ieder alternatief?
- Rood; welnu, wat is ons gevoel?

Literatuur/bronnen

Bono, E de, *De Zes Denkhoeden*, Amsterdam 2005

Bono, E de, *Lateraal denken voor managers*, Amsterdam 1972

Byttebier, I. *Creativiteit Hoe?zo!*, Tiel 2002

Pink, D., *Een compleet nieuw brein*, Amsterdam 2005

Vos, K de, *Brainstormen*, Amsterdam 2006

***de Bono Expertisecentrum***

