



# Beter besluiten nemen

## De 6 Denkhoeden van De Bono, over lateraal denken

### Logisch denken



Figuur 1 Six Thinking Hats (1985)

Aristoteles systematiseerde de logica van het begrippenkader: denken in boxen (definities, categorieën, principes).

- Door ervaringen in het verleden
- Een box helpt ons de wereld te begrijpen. Bijvoorbeeld een dokter ziet huiduitslag: zijn box is: dat zijn mazelen, dus hij weet wat hij moet doen.
- Door een box creëer je standaard situaties

### 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.

Hij heeft meer dan 60 boeken geschreven met vertalingen in 42 talen.

### De 6 denkhoeden van De Bono

De zes hoeden kunnen zowel enkelvoudig als meervoudig worden gebruikt. Bij enkelvoudig gebruik worden de hoeden gebruikt als symbolen om een bepaald type van denken op te roepen. "Laten we eens met onze groene hoed naar deze uitdaging kijken."

Bij meervoudig gebruikt worden alle hoeden een voor een afgegaan om de uitdaging vanuit diverse perspectieven te bekijken. Er is niet één juiste volgorde, al wordt vaak de blauwe hoed aan het begin en einde van een sessie gebruikt.



**Positief**  
Uitdagingen  
Kansen  
Mogelijkheden



**Emotie**  
Gevoel  
Onderbuik  
Ratio



**Negatief**  
Risico's  
Belemmeringen  
Onmogelijkheden



**Objectief**  
Feiten  
Cijfers  
Informatie



**Creatief**  
Oplossingen  
Out of the box  
Alternatieven



**Regisseur**  
Ratio  
Proces  
Verdiepingsvragen  
Samenvatting

Denkbeeld	Rol	Denkwijze
<b>WIT</b>	Objectiviteit	Wit is neutraal en objectief. Maagdelijk wit denken in de vorm van feiten, cijfers en informatie.
<b>ROOD</b>	Emotioneel	Rood is de kleur van het hart, emoties en gevoelens (bang, blij, boos, bedroeft, beschaamd). Een denker kan de rode hoed opzetten om zijn gevoel of intuïtie te uiten.
<b>GEEL</b>	Positivo	De kleur van de zon. Geel is zonnig en positief. De gele hoed is optimistisch en staat voor hoop, en positief en constructief denken. De gele denker is steeds op zoek naar kansen en mogelijkheden.
<b>GROEN</b>	Freewheelen Uitvinder	Groen is de kleur van de weide. Deze hoed staat voor creativiteit en nieuwe ideeën. De groene hoed houdt zich bezig met creativiteit en nieuwe (of alternatieve) ideeën. Veel mensen vinden out-of-the-box denken lastig. <a href="#">Creatieve technieken</a> helpen hierbij.
<b>ZWART</b>	Advocaat van de duivel	Zwart is somber en serieus. De zwartkijker, de denker met de zwarte hoed vestigt de aandacht op alles wat verkeerd zou kunnen gaan, onjuist is of risico's inhoudt. De zwarte hoed is op zijn hoede en voorzichtig. Hij laat de zwakke punten van een idee zien. Deze denkbeeld komt overeen met <a href="#">negatief brainstormen</a> .
<b>BLAUW</b>	Regisseur	Blauw is koel en het is ook de kleur van de lucht, die boven alles verheven is. De blauwe hoed concentreert zich op toezicht (de denk-politie), de organisatie van het denkproces en het gebruik van andere hoeden: de meta hoed. De blauwe denker definieert de problemen (diagnose) en regelt de opeenvolging van de verschillende denktaken.

## Doel van 6 denkhoeden of lateraal denken

Veel problemen zijn complex, en complexiteit leidt tot verwarring. Maak je denken duidelijker en simpel: en het effect is dat denken leuker en eenvoudiger wordt. Je kan de denkhoeden van de Bono gebruiken als je moeite hebt om tot een beslissing te komen.

Als je zelf een beslissing neemt ga je vaak al door de 6 denkhoeden heen (voors en tegens, gevoel, feiten). Normaal doe je dit als individu. Met de denkhouden doe je dit nu alleen grondig, bewust systematisch en, waar nodig, openbaar.

## Waarom gebruik je de denkhoeden?

- Het denkproces vereenvoudigen door als denker 1 voor 1 de hoeden op te zetten
- Gestructureerd denken
- Gestructureerd vergaderen (het worden instructies)
- Voorkomt discussies
- Ego's worden niet geschaad of vergroot

Als de denkhoeden als metacommunicatie gebruikt worden, help je om te kunnen omschakelen naar een ander soort denken:

*“Beste ... schakel nu eens om naar gele hoed. Je vraagt om actief na te gaan denken over de mogelijkheden en kansen. “Beste ...wil je nu de zwarte hoed afzetten? De persoon realiseert zich dat hij de zwarte hoed ophad, en alleen de negatieve aspecten kon zien.*

## De hoeden zijn een metafoor dat ondubbelzinnig is,

Zonder beledigend te zijn: je speelt niet op de man, maar op het gedrag of de manier van denken, en je waardeert de eerste inbreng. Je bedreigt niet iemand zijn ego of persoonlijkheid. Ze zijn een formaliteit, metacommunicatie: Iedereen kent de termen of kan de denkhoeden uitgelegd worden.

## Ze voorkomen denkfouten

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 natuurlijke denken is ook vatbaar voor dominantie in waarnemingen. Als één Duitser toevallig dronken en vervelend is, zal het natuurlijke denken vaak tot de conclusie komen dat alle Duitsers dronkenlappen zijn.

## Patronen doorbreken

Bijvoorbeeld er zijn 3 hoed-paren, een dichotomie:

- Blauw versus Groen : gestructureerd versus vrijelijk
- Wit versus Rood: logica versus emotie
- Geel versus Zwart: kansen versus risico

## Hoe kijk je: Parallel denken (lateral thinking)

De hoeden zijn denkrichtingen, en iedereen kan in alle richtingen leren kijken. Een voorbeeld:

4 mensen staan aan 4 zijden van het huis: allen beschrijven het huis anders. En ze hebben allen gelijk in wat ze zien, maar is het 'de waarheid' van het huis?

Parallel of lateraal kijken is:

4 mensen staan aan 1 kant (=1 hoed) en beschrijven ieder wat ze zien, daarna pas kijk je met elkaar naar een andere zijde van het huis.

Met 1 denkhoed op bepaal je "hoe ga je kijken en denken over een vraag. Bv wit: we gaan nu doelbewust alleen maar focussen op de beschikbare informatie. Je kijkt naar 1 zijde van het huis. Denkhoeden geven de 'denkrichting' aan. Een richting gaat over wat er gaat gebeuren.

Denkhoeden geven geen beschrijving 'wat er gebeurt':

Niet: je hebt naar het oosten gekeken of/ ik zie dat je een ei hebt gebakken (aanmatigend, verwijtend, op de man) Als iedereen iets zegt en daarna gebruik je ze als ordening. Een beschrijving gaat over iets wat er gebeurd is. Daar zijn ze niet voor.

Wel: ik wil dat je naar het oosten kijkt of ik wil dat je een ei bakt

## Wanneer gebruik je de denkhoeden?

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.

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

- Wanneer de deelnemers in het denkproces vasthouden aan sterk uiteenlopende opvattingen;
- Een 'oeverloze' of ongerichte discussie die niet echt ergens toe leidt;
- Als er weinig tijd beschikbaar is en tegelijkertijd een onderwerp om een indringende verkenning vraagt;
- Er geen regel voor dé volgorde is;
- De aard van het onderwerp, de atmosfeer en de samenstelling van de groep zijn in dit verband belangrijke, zo niet, doorslaggevende elementen;
- 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.

## Voordelen van de denkhoeden

- Dingen zeggen zonder risico.
- Handig om snel in een discussie te schakelen.
- Maakt meerdere perspectieven zichtbaar.
- Geeft regels voor het denk- en communicatieproces.
- Zorgt voor focus tijdens het denken.
- Verbetering communicatie.
- Verbetering besluitvorming.

## Hoe gebruik je de denkhoeden

NIET:

Pas op! Een hoed is geen type of categorie mens. Psychologen karakteriseren mensen door archetypes. Risico daarbij is dat mensen in een hokje blijven, en het een label wordt. Dan 'dit is wat het is' i.p.v. 'dat wat zou kunnen'. Het is verleidelijk mensen te typeren met een hoed:

Jij bent een zwarte hoed, want je ziet overal beren op de weg.

Een hoed is een soort gedrag, geen beschrijving van een mens of een karakter. Mensen geven wel de voorkeur aan een soort gedrag, maar je kan jezelf leren om ander gedrag te vertonen. Dus niet de hoeden gebruiken als excuus 'zo ben ik'. Dus ook niet 1 iemand 1 hoed geven in een gesprek. Het risico is dat het dan een 'rol' wordt, die op- of vastgehouden blijft worden tijdens de hele vergadering. Of een label gaat hangen aan iemand (jij bent...)

WÉL: als intervisie tool

- Je gebruikt de denkkraft van iedereen
- Je gebruikt de intelligentie van iedereen
- Je gebruikt ervaring van iedereen

## **Gebruik de volgorde van de hoeden**

Plan en bedenk een volgorde voor diverse soorten gesprekken: • Een functionerings- en/of beoordelingsgesprek • Een bijeenkomst over strategische planning • Proces verbetering • Plannen van een project • Organiseren van een evenement. De volgorde van denken is allemaal anders. 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 waarde
- 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 hierover?

## De volgende indelingen kunnen ook worden opgemaakt:

- Initiële ideeën
  - Blauw, Wit, Groen
- Kiezen tussen alternatieven
  - Blauw, Wit, Groen, Geel, Zwart, Rood
- Het diagnosticeren van het probleem, probleemanalyse
  - Wit, rood, geel en blauw.  
De witte, rode en gele hoed zijn handig om tijdens de [probleemanalyse](#) de feiten op tafel te krijgen. Ze helpen het probleem scherper te formuleren. Met de blauwe hoed is het (vervolg)proces verder te organiseren.
- Het identificeren van oplossingen
  - Blauw, Wit, Zwart, Groen
  - Convergeren bij meerdere oplossingen: rood, zwart en geel  
Bij het beoordelen van ideeën is intuïtie een belangrijke raadgever: de rode hoed. De zwarte en gele hoed helpen bij het in kaart brengen van sterke en zwakke punten van een idee tijdens het convergeren (<http://www.symbio6.nl/probleemanalyse.php>).
- Snelle Feedback
  - Negatief: Blauw, Zwart, Groen, Wit
  - Positieve feedback: Blauw- Rood - wit- geel
- Strategische planning
  - Blauw, Geel, Zwart, Wit
- Procesverbetering
  - Blauw, Wit, geel, zwart, groen, rood
- Problemen oplossen
  - Blauw, Wit, Groen, Rood, Geel, Zwart
- Prestatie evaluatie
  - Blauw, rood, wit, geel, zwart, groen

## Bronnen

<http://www.creatiefdenken.com/denkhoeden.php>

[https://nl.wikipedia.org/wiki/Edward\\_de\\_Bono](https://nl.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono)

Google:

<https://www.google.nl/search?q=de+bono&oq=de+bono&aqs=chrome..69i57j69i61j0l4.1655j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

