

„De Bono je prostě úžasný.“
Sir Richard Branson

Edward de **BONO**

Šest klobouků aneb Jak myslet



**Přínosnější rady
Rychlejší rozhodnutí**

ŠEST KLOBOUKŮ
ANEB
JAK MYSLET

Copyright: © Edward de Bono Ltd 1985
created by Dr Edward de Bono
www.debono.com

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.

Translation © Petr Jansa, 2020
Cover © Adéla Korbelářová, 2020
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2020

ISBN 978-80-277-0593-1 (pdf)

Edward de Bono

ŠEST KLOBOUKŮ
ANEŽ
JAK MYSLET



PŘEDMLUVA

Metoda šesti klobouků je možná tou nejdůležitější změnou v lidském myšlení za posledních třiadvacet století.

Takové tvrzení se sice může zdát poněkud přehnané, nicméně důkazy tomu začínají nasvědčovat. Ještě před čtrnácti lety (v r. 1971, pozn. vydavatele), kdy tato knížka vyšla poprvé, by podobné mínění znělo absurdně. Avšak v průběhu let ustavičně přibývají důkazy na jeho podporu.

Jistá významná společnost (ABB) dříve potřebovala na týmová jednání o mezinárodních projektech celých třicet dní. Dnes využívá paralelního myšlení podle metody šesti klobouků a vystačí si s pouhými dvěma dny.

Od výzkumníka z předních laboratoří IBM vím, že jim metoda šesti klobouků pomohla zredukovat dobu trvání schůzí na čtvrtinu původního času.

Norská firma Statoil měla potíže s jednou svou vrtnou plošinou, které denně stály zhruba sto tisíc dolarů. Certifikovaný školitel Jens Arup jim představil metodu šesti klobouků, a problém tak do dvanácti minut vyřešili, ale zmizely i nákladné denní výdaje. Objevily se dokonce dva podobné právní případy: v jednom z nich soudci trvalo přes tři hodiny, než dospěl k závěrečnému rozhodnutí. Ve druhém případě soudce díky metodě šesti klobouků vynesl rozsudek během patnácti minut. Při jednoduchém pokusu se třemi stovkami vyšších státních úředníků se ukázalo, že zavedení metody šesti klobouků zvýšilo produktivitu myšlení o 493 procent.

Toto jsou příklady razantních změn. Obvykle býváme velmi spokojeni se zvýšením produktivity byť jen o pět či deset procent. A najednou pozorujeme změny o 500 a více procentních bodů. Dochází tak k významnému posunu.

► Metoda rozšířená po celém světě

Mohu potvrdit, že nyní už se metoda šesti klobouků hojně využívá na celém světě. Ale když jsem ji poprvé formuloval, neměl jsem ani ponětí, jak rychle se rozšíří. Metoda je jednoduchá, spolehlivá a efektivní, což ji k masovému využití předurčuje.

V loňském roce jsem v jeden den obdržel dva dopisy. Jeden z nich poslal vedoucí výzkumu společnosti Siemens v Německu. Siemens je zdaleka největší korporací v Evropě, která zaměstnává téměř čtyři sta tisíc lidí a její

roční obrát přesahuje šedesát miliard dolarů.¹ V současnosti mou metodu používá třicet sedm jejich mezinárodních školitelů a v každém oddělení vznikla na základě mých metod také „inovační jednotka“. V tomto dopise mi vedoucí výzkumu sdělil, jak metodu šesti klobouků s úspěchem uplatňuje i při vědeckých poradách. Druhý dopis byl od Simona Batchelora, jenž byl v Kambodži na humanitární misi, kde pomáhali khmerským vesničanům vrtat studny. Přesvědčit vesničany, aby se zapojili do práce, bylo podle něho obtížné. Měl však s sebou moji knihu *Naučte své dítě myslet* a podle ní naučil obyvatele vesnice metodě šesti klobouků. Natolik je uchvátila, že mu říkali, že naučit se přemýšlet je pro ně důležitější, než umět vyvrtat studny.

Pár dní nato jsem byl ve Wellingtonu na Novém Zélandě a ředitel školy Wellesley (jedna z předních škol na Novém Zélandě) mi pověděl, že metodě naučil pětileté děti. (Ředitel Clayfieldské vysoké školy v Brisbane mi o pár měsíců později řekl, že oni metodě učili dokonce děti čtyřleté.) Týden po návštěvě Nového Zélandu jsem hovořil v Seattlu na významné obchodní schůzce Microsoftu a účastníkům jsem představil paralelní myšlení podle metody šesti klobouků. Metodu již používá například NASA, IBM, DuPont, NTT (Japonsko), Shell, BP, Statoil

1 V roce 2018 to bylo již 83 miliard EUR. Pozn. překl.

(Norsko), Marzotto (Itálie) či Federal Express a mnozí další. To dokazuje pozoruhodnou přizpůsobivost metody šesti klobouků: se stejným úspěchem se ji mohou naučit vrcholoví manažeři i předškolní děti.

► Metoda šesti klobouků

Myšlení je největším bohatstvím člověka. Přesto se svou nejdůležitější dovedností nemůžeme být nikdy zcela spokojeni. Ať jsme sebelepší, vždy bychom se měli snažit být ještě lepší. Jediní, kdo obvykle bývají se svým myšlením spokojeni, jsou ti lidé, kterým myslet zrovna příliš nejde a kteří mají za to, že účelem myšlení je pouze dokazovat svoji pravdu – a to k vlastnímu uspokojení. Na takové své schopnosti bývá pyšný jen ten, kdo nemá ponětí, čeho všeho lze myšlením dosáhnout. Naopak se tak děje zřídka.

Největším úskalím myšlení je zmatek. Zkoušíme toho totiž dělat moc najednou. Hrnou se na nás emoce, informace, logika, přání i kreativita. Jako bychom žonglovali s příliš mnoha míčky naráz.

V této knížce předkládám velice jednoduchý koncept, díky kterému může myslitel dělat jen jedno jediné. Dokáže oddělit city od rozumu, tvořivost od informací atd. Jde o šest klobouků, které si člověk nasazuje na hlavu. Každý z nich představuje určitý typ myšlení. V knize popisují podstatu a přínos jednotlivých typů myšlení.

Metoda šesti klobouků nám umožňuje řídit své myšlení podobně, jako když dirigent řídí orchestr. Sami vyvoláme

v myslí přesně to, co chceme. A podobně užitečné je, když na jakékoli poradě „vykolejíme“ lidi z jejich obvyklého způsobu přemýšlení, aby o probírané záležitosti mohli popřemýšlet úplně jinak.

Metoda šesti klobouků je snadno použitelná, a v tom spočívá její největší *přednost*.

► Zvláštní poznámka k černému klobouku

Tuto speciální poznámku píši proto, že několik lidí si černý klobouk jaksi špatně vyložilo a považuje jej za špatný. Ale je tomu přesně naopak. Černý klobouk je ze všech klobouků tím nejcennějším a zřejmě nejpožívanějším. Používat ho znamená být opatrný a obezřetný. Černý klobouk upozorňuje na obtíže, nebezpečí a možné problémy. S černým kloboukem se člověk vyhýbá nebezpečí, které by hrozilo jemu samotnému, dalším lidem i celému společenství. Právě s černým kloboukem na hlavě jasně vidíte potenciální hrozby.

Síla západního způsobu myšlení povětšinou bývá právě v takovém „černém klobouku“ s důrazem na kritické myšlení a obezřetnost. Předchází chybám, excesům a hloupostem.

► Poznámky k novému vydání

Dnes máme s metodou šesti klobouků již obrovské množství zkušeností. Když jsem knihu psal, tenkrát tomu ještě tak nebylo. Metodu lze tudíž začít používat zcela bez obav.

Už nejde o nic nového a exotického, co by člověk teprve zkoušel. Je to zavedená a účinná technika a jejím osvojením můžete napodobit řadu lidí různého věku, kultur a schopností, kteří ji využívají již čtrnáct let.²

Lidé někdy nad klobouky a barvami váhají, neboť jim nepřipadají dost vážné či komplikované (někteří lidé milují složitosti). V praxi ale není jednoduchost nikdy problémem. Lidé si totiž uvědomují, že klobouky a barvy potřebují coby jednoduché mentální háčky, protože právě klobouky a barvy si zapamatujeme mnohem snáze než komplikované psychologické termíny.

Toto nové, revidované vydání vychází z mých zkušeností s využíváním metody šesti klobouků. Během let se jednoznačně ukázalo, že je metoda účinná a snadno se používá. Je mnohem efektivnější, než jsem si kdy dokázal představit. Je alternativou k metodě argumentace, která se v praxi neukázala jako konstruktivní či tvůrčí. U metody šesti klobouků je důraz kladen na „to, co by mohlo být“, než jen na „to, co je“, a na způsob, jak pokročit kupředu – nikoli na to, kdo má pravdu, a kdo ne.

2 V roce 2019 je to již 34 let. Pozn. překl.

ÚVOD

V Africe se pase antilopa a někde v trávě zaslechne zvuk. Okamžitě se aktivují všechny shluky jejích nervových buněk, které mají na starosti vnímání nebezpečí, takže sotva se z trávy vynoří lev, je rozpoznán a antilopa uprchne. Tato senzibilizace je podstatnou součástí funkce mozku a je velmi efektivní.

Senzibilizace ale nefunguje ve všech oblastech mozku zároveň. Stejně jako nejde zkonstruovat golfovou hůl, která bude nejlepší holí pro krátký pat i pro dlouhou ránu. A právě v tom tkví podstata metody šesti klobouků.

Mozku totiž umožňuje zvýšit vnímavost na nejvyšší míru, a to v různých částech i v různou dobu. Není zkrátka možné, aby byl mozek v jeden a ten samý čas maximálně citlivý na všechny podněty z různých směrů zároveň.

▀ Argumentace versus paralelní myšlení

Podstatu západního myšlení zformulovala před dvěma tisíci třemi sty lety řeckých filozofů Společnosti tří. Je založena na argumentaci.

Sokratos kladl veliký důraz na dialektiku a argumentaci. Z osmdesáti procent dialogů, jichž se účastnil (jak píše Platon), nevyplývá vůbec žádný konstruktivní závěr. Sokrates svou roli chápal tak, že má prostě poukázat na to, co je „chybné“. Chtěl objasnit, jak správně používat pojmy jako spravedlnost nebo láska tím, že upozorní na jejich nesprávné používání. Platon se domníval, že „konečná“ pravda se skrývá pod zdáním. Jeho slavným podobenstvím je člověk přikovaný řetězy v jeskyni tak, že vidí pouze zadní stěnu jeskyně. U vchodu hoří oheň. Jakmile do jeskyně vstoupí nějaká osoba, na zadní stěnu se promítne její stín, a to je vše, co připoutaný člověk vidí. Tímto podobenstvím Platon ukazuje, že i my na své životní pouti vidíme pouze „stíny“ pravdy.

Aristoteles systematicky propracoval logiku inkluze a exkluze. Z minulých zkušeností odvozujeme „škatulky“, definice, kategorie či principy.

Narazíme-li na něco nového, rozhodneme, do které škatulky to zařadíme. Může to ve škatulce být, nebo ne. Nemůže to být jen z poloviny a z poloviny ne – a ani to nemůže být nikde jinde.

Západní myšlení se tudíž zabývá tím, „co je“, a rozhoduje o tom pomocí analýzy, úsudku a argumentace.

To je vyhovující a užitečný způsob. Ale existuje ještě jiná stránka myšlení, která se zabývá tím, „co lze“, jež zahrnuje konstruktivní myšlení, tvořivé myšlení a „navrhování dalšího postupu“.

V roce 1998 mě požádali, abych pronesl zahajovací řeč australského ústavního konventu, který projednával budoucnost federace. Vyprávěl jsem jim následující příběh.

Jeden muž si kdysi natřel auto z jedné poloviny nabílo, z druhé načerno. Přátelé se ho ptali, co ho to napadlo. Odpověděl jim: „Protože když se mi stane nehoda, je legrace poslouchat, jak si svědkové u soudu navzájem protirečí.“

Na konci zasedání i předseda konventu Sir Anthony Mason zareagoval, že ten příběh bude používat, protože se při debatách často stává, že mají obě strany pravdu, ale každá se na věc dívá z jiného úhlu, aniž by si to uvědomili.

V mnoha kulturách po celém světě, ba možná ve většině kultur, se argumentace považuje za agresivní, osobní a nekonstruktivní. Proto také v mnoha kulturách ochotně přejímá paralelní myšlení podle metody šesti klobouků.

► Měnící se svět

Myšlení založené na argumentaci je skvělé přesně tak, jak je samo o sobě skvělé levé přední kolo u auta. Není na něm nic špatného. Jenže jen ono nestačí.

Dejme tomu, že lékař vyšetřuje dítě s vyrážkou. Okamžitě pomyslí na možné „škatulky“. Není to spalénina od

slunce? Není to alergie na potraviny? Nejsou to spalničky? Načež lékař ohledá příznaky i symptomy a rozhodne. Jestliže určí, že symptomy spadají do škatulky „spalniček“, pak je nasnadě, jak spalničky léčit, a přesně ví, co má dělat. To je ono tradiční myšlení v ideální podobě.

Na základě minulosti vytváříme „standardy“ všech situací. Posuzujeme, do které „škatulky“ dříve zažitého spadá situace nová. Jakmile o tom rozhodneme, máme jasno, co dál dělat.

Ve stabilním světě takový systém funguje velmi dobře. Ve stabilním světě se dají uplatňovat standardní situace z minula. Ale v měnícím se světě se standardní situace již uplatňovat nedají.

Místo toho, abychom o dalším postupu rozhodovali, potřebujeme ho navrhnout. Musíme přemýšlet o tom, „co lze“, a nejen o tom, „co je“.

Tradiční západní myšlení (ale ani žádné jiné myšlení) neposkytuje jednoduchý model konstruktivního myšlení. A přesně tím se metoda šesti klobouků (paralelní myšlení) zabývá.

► Co je paralelní myšlení?

Představme si nádherný velikánský venkovský dům. Jeden člověk stojí před domem. Jeden člověk stojí za domem. Dva další lidé každý po stranách. Všichni čtyři tak vidí budovu z jiného úhlu. Stejně tak se ale všichni čtyři dohadují (vysílačkou) o tom, že výjev každého z nich je ten jediný správný.

Použijí-li paralelní myšlení, všichni dům obejdou a podívají se na něj zepředu, pak popojdou na stranu, poté se přesunou dozadu a nakonec k poslední stěně domu. Všichni tak ve stejnou chvíli spatří dům ze stejného úhlu.

Toto je téměř přesný opak argumentačního, sporného, konfrontačního myšlení, kdy každá ze stran záměrně nahlédne na věc z opačného úhlu. Protože všichni nakonec uvidí budovu ze všech stran, předmět zevrubně prozkoumají. Paralelní myšlení zajistí, že se v kterýkoli moment všichni dívají tím samým směrem.

Paralelní myšlení jde ale ještě dál. Pokud spolu dva lidé nesouhlasí a přemýšlí oba tradičním způsobem, pak nastoupí argumentace, ve které se každý snaží dokázat, že se druhá strana mylí. Při paralelním myšlení se oba pohledy, bez ohledu na to, nakolik protichůdné jsou, položí rovnocenně vedle sebe. Pokud bude nutné si později mezi rozdílnými stanovisky vybrat, účastníci se o to mohou pokusit právě tehdy. Jestliže není možno zvolit jednu možnost, pak musí konečný návrh zahrnovat obě dvě.

Vždy je také třeba zaměřovat se na návrh dalšího postupu.

► Směry a klobouky

Podstatou paralelního myšlení je, že se v tutéž chvíli všichni dívají stejným směrem – a ten lze měnit. Badatele můžete požádat, aby hleděl k severu či k východu. To jsou standardní ukazatele směru. Pro myšlení tedy nějaké

„směrovky“ potřebujeme. Jakým dalším směrem ale můžeme přemýšlejícího vyzvat, aby se díval?

A zde nastupují klobouky.

Silná spojitost mezi myšlením a „myslicími klobouky“ či „myslicími čepicemi“ již v mnoha kulturách existuje. Hodnota klobouku coby symbolu je v tom, že označuje roli. O lidech se říká, že nosí určitý klobouk.³ Další výhodou je, že klobouk lze snadno nasadit i smeknout. A také ho každý vidí. Z těchto důvodů jsem jako symboly pro směry uvažování zvolil klobouky.

► Pokyn, nikoli popis

Zde je nutno zdůraznit, že klobouky ukazují směr. Nepopisují, co se událo. Nejde o to, aby každý řekl, co se mu líbí, a pak použít klobouky k popisu toho, co kdo řekl. Jde o to, aby se oním směrem nastavilo myšlení všech.

Řekne-li se „Tak, a teď si nasadíme bílý klobouk,“ znamená to, že se úmyslně soustředíme na informace. Všichni se odteď pokoušejí myslet na to, jaké informace jsou dostupné, jaké informace potřebujeme, jaké položit otázky, jak jinak informace získat atd.

„Na tohle si prosím vezměte červený klobouk“ je specifickou žádostí o vnímání pocitů, předtuch a emocí, které se konkrétního tématu týkají.

3 Zde použitá anglická idiomatická vazba „wear a certain hat“ (nosit určitý klobouk) znamená cosi jako „chovat se jako...“ či „vystupovat (v nějaké roli)“.

„K tomuto myšlení se hodí černý klobouk, avšak nyní přepneme na uvažování pod žlutým kloboukem...“ Výraz *černý klobouk* v tomto případě popisuje zdánlivě ostrážitý způsob uvažování, kdy máme upozornit na možné obtíže, ale hlavním cílem je požádat ostatní, aby přepnuli pozornost směrem ke žlutému klobouku (přínosy, hodnoty a podobně).

Je nesmírně důležité uvědomovat si rozdíl mezi popisem a pokynem. Popis se zabývá tím, co se stalo. Pokyn se zabývá tím, co se má stát.

„Chci, aby ses díval na východ“ se velmi liší od věty „Ty ses díval na východ.“

„Udělej prosím smažená vejce,“ se velmi liší od „Vidím, žeš udělala smažená vejce.“

► Přestaňte třídit lidi

Na základě testu je možné rozhodnout, zda je určitá osoba například typem A, nebo typem B, případně ji jinak podobně popsat a zařadit. Psychologové to dělají neustále. Potíž je v tom, že jakmile člověka zařadíte do „škatulky“, obvykle už v ní zůstává. To je další příklad toho, „co je“, a ne toho, „co lze“.

Štíhlý člověk většinou v běhu porazí tlustého („to, co je“). Jestliže se ale tlouštík naučí jezdit například na kole, pak toho hubeného v závodě porazí („to, co být může“).

Velmi často svádějí klobouky k tomu, že pomocí nich lidi popisujeme a kategorizujeme, jako třeba „ona je černý

klobouk“ nebo „on je typický zelený klobouk“. Takovému pokusení je nutné odolat. Klobouk nepopisuje člověka, nýbrž označuje vzorec chování.

Je pravda, že někteří lidé jsou permanentně ostražití a v pozoru, a tak všude vidí nebezpečí. Je pravda, že někteří srší nápady, zatímco jiní by se raději soustředili na fakta. Lidé mohou dávat přednost jednomu vzorci chování před jinými. Klobouky nicméně nepředstavují kategorie lidí.

Řídíte-li auto s manuálním řazením, využíváte všech převodových stupňů. V motoru auta se zapalují všechny válce. Klobouky jsou směry uvažování. Každý člověk musí být schopen a měl by se umět dívat všemi směry.

► Poznámka k používání myslících klobouků

Když mi lidé vyprávějí, že používají metodu šesti klobouků, ptám se jich, jak to dělají, a často zjišťuji, že ji někdy používají nesprávně. Při poradě vyberou toho, kdo myslí jako černý klobouk, jiného jako bílý klobouk atd. Tyto role jim pak zůstanou po celou dobu jednání.

To je skoro naprostý opak toho, jak by se metoda měla užívat. Celý smysl paralelního myšlení spočívá v předpokladu, že se zkušenosti i intelekt každého člověka využijí ve všech oblastech. Takže všichni si na stanovenou dobu nasadí černý klobouk. Každý přítomný si zase v jinou dobu nasadí bílý klobouk. To je paralelní myšlení a takto se intelekt a zkušenosti každého z nich plně využijí.

► Předvádějte se

Mnoho lidí mi říká, že si v argumentaci libují, neboť v ní mohou ukázat, jak jsou chytrí. Mohou v debatě zvítězit a protivníky rozdrtit. Nic z toho není příliš konstruktivní, avšak člověk má nejspíš potřebu se vychloubat.

Paralelní myšlení ani metoda šesti klobouků takové předvádění nevylučuje. Účastník se může vytáhnout tím, kolik úvah dokáže se žlutým kloboukem na hlavě přednést, kolik s černým a tak dále. Předvede se jako myslitel. Předvede se jako lepší myslitel než všichni ostatní na poradě. Rozdíl je v tom, že tento způsob předvádění je konstruktivní. Ego už není vázáno na to, že má pravdu.

► Hrajte hru

Lidé se pokoušejí všemi možnými prostředky změnit osobnost druhých. Existuje například představa, že když před někým zdůrazníte typ jeho osobnosti nebo jeho slabiny, dotyčný se bude snažit tuto slabinu kompenzovat. Takové metody jsou obvykle pomalé, neefektivní a prostě nefungují.

Jakmile se člověk octne v určité „škatulce“ či kategorii, možná se o kompenzaci pokusí. Ale úsilí, které to stojí, mu připomene, „co je zač“, a tak se do oné kategorie propadne ještě hlouběji.

Už od dob Freuda se klade důraz na analýzu: hledá se hluboká pravda a motivace konání. Téměř naprostým opakem byl přístup Konfuciův. Místo aby se soustředil