

## Šest myslících klobouků

### *Divergentní metoda*

#### *Využití metody:*

- plánovací setkání – ano
- řešitelské setkání – ano
- rozhodovací setkání – ano

#### *Facilitátor* – ano

*Ideální počet účastníků* – 7–9 (může být však využit i desítkami účastníků setkání, např. při komunitním plánování)

#### *Individuální použití:* ano

*Základní pomůcky* – flipchart, flipové papíry, lektorský kufrík

#### *Charakteristika skupiny:*

- otevřená – ano
- uzavřená (nechce diskutovat) – částečně (záleží na dovednosti facilitátora)

#### *Část setkání:*

- použití metody na začátku setkání
- použití metody uprostřed setkání
- použití metody na konci setkání

#### *Příklad použití metody:*

- získání maximálního počtu návrhů na řešení konkrétního problému
- pojmenování různých problémů v dané otázce
- návrhy kritérií, podle nichž se bude vybírat nejvhodnější řešení
- generování maximálního počtu námětů a úhlů pohledu na problém

Běžný argumentační styl uvažování při řešení určitého problému (zahrnuje všechny pohledy najednou) je zde rozložen na více složek, více typů myšlení. Každý typ lze užít zvlášť, nemyslet na jiné aspekty problému, nevázat se jimi, nenechat se jimi rušit.

Hlavním cílem metody je náhled na problém z několika různých úhlů. Každý řešitel si nasadí určitý klobouk na hlavu a z jeho pohledu pak nahlíží na problém.

Je zapovězeno dívat se v tu chvíli na problém zároveň z jiného aspektu. Každý myslitel je „hájen“ před nedůvěrou, posměchem, kritikou a hodnocením ostatních. Jakýkoliv nápad může být totiž později klíčový pro řešení.

## **BÍLÝ KLOBOUK**

### **Fakta, čísla, informace**

Bílá je jako čistý list papíru. Na problém nahlížíte bez jakýchkoliv emocí, vysvětlování a zdůvodňování. Jde hlavně o to, pojmenovat všechna dostupná fakta, která se k problému vztahují. Je zapovězeno hodnotit a přisuzovat informacím nějakou argumentační hodnotu. Neuvažuje se, co je hlavní a co vedlejší, co je hodnotné, co méně – tedy nehodnotí se.

Bílá barva umožňuje mluvit o faktech, číslech, potřebách, nedostatcích. S bílým kloboukem na hlavě se ptáme na chybějící fakta, aniž bychom tím sledovali nějaký záměr, vyjma úplnosti dat. Bílá je barva nestrannosti, myslitel s bílým kloboukem na hlavě připomíná počítač.

## **ČERVENÝ KLOBOUK**

### **Oheň a teplo – emoce a intuice, city a pocity**

Myslitel s tímto kloboukem se oprostí od faktů, dává najevo pocit, který z problému má, dává najevo svou intuici. Pocity a intuici je třeba pojmenovat, jinak se časem v procesu řešení může stát blokem.

Myslitel s červeným kloboukem je zvláště pečlivě hájen, je zapovězeno jakékoliv hodnocení jeho projevu a invektivy vůči němu. Do procesu řešení se červeným kloboukem dostávají emoce, nositel těchto emocí je nijak nezdůvodňuje.

## **ŽLUTÝ KLOBOUK**

### **Slunce a optimismus, pozitivní a konstruktivní přístup**

Barva slunce podněcuje k optimismu. Myslitel se žlutým kloboukem se soustředí výhradně na všechna pozitiva a kladné hodnoty, které řešení přinese. (Co to přinese nám všem, mně samotnému, jak si pomůžeme, jak nás to obohatí?)

Návrhy žlutého klobouku jsou konstruktivní a generující nápady, návrhy, řešení, výhody. Myslitel pozitiva opírá o konkrétní argumenty. Pod žlutým kloboukem se rodí sny, zde je místo pro logický pozitivní přístup.

## **ČERNÝ KLOBOUK**

### **Negativista, škarohlíd, ďáblův advokát, hledání důvodů, proč to nepůjde**

Specialitou tohoto klobouku je kritické hodnocení. Jeho nositel nahlíží na problém se všemi myslitelnými negativními důsledky. Jaké jsou hlavní chyby tohoto návrhu? Co kdybychom problém neřešili? Jaké nastanou problémy?

Nositel tohoto klobouku nemá vyvolávat znechucení a sváry, má jen do procesu řešení přinést užitečnou dávku skepse a pragmatismu. Měl by upozorňovat na nebezpečí plynoucí z minulé zkušenosti i nynější reálné situace. Opět platí, že černý klobouk by neměl napadat osoby, své otázky a poznámky by měl opírat o reálná fakta.

## **ZELENÝ KLOBOUK**

### **Barva klíčících semen, rostoucí trávy, bující vegetace**

Tento klobouk je zdrojem kreativního myšlení. Jeho nositel je zmocněn k tomu, aby přinášel nápady a možnosti k realizaci. Jakýkoliv nový podnět určený k diskusi, prověření a realizaci by měl být pronesen v tomto klobouku. Klobouk zdrojů pro ostatní řešitele. Je také možné sedět v tomto klobouku mlčky – dát si tvůrčí pauzu. Čas, kdy v nitru klíčí nové nápady.

## **MODRÝ KLOBOUK**

### **Nadhled nad věcmi, barva nebe nad vším, objektivita, myšlení o myšlení**

Modrý klobouk je kloboukem facilitátora, toho, kdo řídí diskusi a uděluje klobouky. Organizuje celý proces společného myšlení na řešitelském setkání. O tento klobouk je samozřejmě možno se střídat. Modrý klobouk vypracovává závěry, shrnuje, zapisuje výsledné podněty.

Nadhled, objektivita, strukturování, řízení procesu.

### ***Vhodná aplikace metody Šesti myslících klobouků:***

Přístup je velmi univerzální, široce využitelný, zejména však:

- u problémů, kde je třeba prohloubit paralelní myšlení v souvislostech
- u všech problémů, které je třeba řešit z více hledisek
- k prohloubení strukturálního myšlení u velkých a komplexních problémů
- klobouky jdou přímo k problému, aniž by vystavovaly ego autora ohrožení

**Příklady konkrétního použití:**

- Jakou vizi stanovíme naší organizaci?
- Jak změníme dosavadní vizi naší organizace?
- Co vše působí problémy v práci našeho týmu a co s tím?
- Rozšíříme svůj tým? Co to přinese?
- Zavedeme výrobu nového produktu?
- Jak a kde připravíme firemní akci s přítomností klíčových zákazníků?