



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Zes denkende hoofddeksels om doeltreffend te beslissen

Lateraal denken

Situatie

De pilot zit erop: het experiment met *action learning* is geslaagd. Een projectgroep heeft de nieuwe opzet uitgetest op een groep deeltijdstudenten. Daarin was niet langer het lesprogramma van de opleiding leidend, maar de praktijk van de studenten zelf. Zowel de studenten als de docenten uit de projectgroep zijn positief, al is op onderdelen nog wel wat verdere afstemming nodig. De directie wil het instituut meer onderscheidend laten zijn op de markt en overweegt om action learning,

op grond van dit succesvolle experiment, integraal in te voeren. Het is onduidelijk of daar voldoende draagvlak voor is bij de docenten. In vergaderingen vinden hierover verhitte discussies plaats en in de wandelgangen is gemopper hoorbaar over dit 'nieuwe speeltje van de directeur'. Een organisatiecoach wordt om hulp gevraagd.

Aanleiding

De organisatiecoach voert enkele gesprekken met de betrokken partijen binnen de

organisatie: directie, projectgroep, docenten en studenten. De projectgroep blijkt vooral te bestaan uit betrokken docenten en een onderwijskundige. Zij hebben een jaar lang enthousiast aan de pilot gewerkt en er ook veel (extra) tijd in gestopt. Zij zijn erg overtuigd van action learning als onderwijsmethode. In de rest van de organisatie is er duidelijk minder enthousiasme voor. Hier en daar wordt ook met een schuin oog naar de projectgroep gekeken: action learning als zoveelste onderwijsvernieuwing die niet per se een verbetering hoeft te zijn. Ook merkt de organisatiecoach dat sommige docenten schampere opmerkingen maken over de directie: die wil vooral action learning om 'naar buiten toe' goede sier te maken, maar begrijpt niet goed wat het allemaal voor het onderwijs betekent. Ook studenten blijken verschillend te reageren: het onderwijs wordt wel aantrekkelijker door action learning, maar er is ook zorg over of een dergelijk concept op grote schaal wel zal werken: de projectgroep fungeerde als een *dedicated team*. Dat verklaart wellicht het succes van de pilot meer dan de onderwijsvorm? De directie vraagt zich af of de projectgroep niet teveel voor de troepen uit is gaan lopen: ze gedraagt zich ietwat elitair ten opzichte van de groep van oudgedienden.

De discussie over het invoeren van action learning blijkt tot nogal wat verwarring te leiden. Inhoudelijke overwegingen over de kwaliteit van het onderwijs spelen een rol, maar er zijn ook zorgen over de wijze van invoering van action learning, en ten slotte worden er ook opmerkingen over en weer gemaakt over de wijze waarop het interactieproces tussen de verschillende belanghebbenden verloopt. De directie wil graag in gesprek met de docenten, maar vreest dat kritiek zal overheersen: de docenten van de opleiding staan erom bekend dat ze heel goed aan kunnen geven waarom iets niet gaat werken. Dat beperkt de gespreksruimte. Hoe kan de organisatiecoach

recht doen aan de ingewikkeldheid van het vraagstuk en tegelijkertijd bijdragen aan een heldere en gedragen besluitvorming?

Houvast

Het concept van 'de zes denkende hoofddekels' van De Bono (zie kader) biedt aangrijpingspunten om met een complex vraagstuk aan de slag te gaan: door betrokkenen in staat te stellen om zich met een ding tegelijk bezig te houden wordt het eenvoudiger om de eigen gedachten over het vraagstuk te bepalen. Elke hoed heeft een eigen kleur, die voor een specifieke manier van denken staat.

De verschillende hoeden maken het ook mogelijk om over te schakelen van de ene naar een andere manier van denken. Door steeds

De zes denkhoeden van De Bono

1. De witte denkhoed. Maagdelijk wit denken in de vorm van feiten, cijfers en informatie.
2. De rode denkhoed. Een 'rood waas' voor de ogen, in de vorm van emoties en gevoelsoordelen, alsmede vermoedens en ingevingen (intuïtie).
3. De zwarte denkhoed. De 'advocaat van de duivel': negatieve beoordeling, waarom iets niet zal functioneren.
4. De gele denkhoed. Zonneschijn, helderheid en optimisme: positieve beoordeling, constructieve bijdragen, opsporen van kansen (opportunisme).
5. De groene denkhoed. Vruchtbaarheid: creativiteit, zaden die ontkiemen en tot wasdom komen, beweging, provocatie.
6. De blauwe denkhoed. Afstandelijkheid en controle: de dirigent van het denken, denken over denken.

met een verschillende hoed op te denken, kun je recht doen aan de veelheid aan lagen die in de kwestie spelen, zonder dat deelnemers zich vastgraven in een bepaald (vooraf ingenomen) standpunt. De Bono maakt een vergelijking met de wijze waarop een afbeelding in kleur wordt gedrukt: iedere kleur wordt afzonderlijk opgebracht, maar uiteindelijk vormen de kleuren gezamenlijk een geheel.

Door steeds met een verschillende hoed op te denken, kun je recht doen aan de veelheid aan lagen die in een kwestie spelen

Toepassing

De organisatiecoach belegt een bijeenkomst met zo'n veertig vertegenwoordigers van alle belanghebbenden over de invoering van action learning. Bij de introductie van de bijeenkomst verheldert hij dat het doel ervan is om de directie vanuit de verschillende denkhoeden van De Bono input te geven voor de besluitvorming.

De belanghebbenden worden zo divers mogelijk verdeeld over zes tafels, met

tafelkleden van crêpepapier in de kleuren van De Bono. De tafelenoten worden uitgenodigd om de manier van denken te hanteren die De Bono met zijn kleuren beschrijft; ze zetten dus expliciet – maar virtueel – de denkhoed op in de kleur van de tafel. In de discussies over dit onderwerp lopen allerlei argumenten door elkaar: sommige docenten zien action learning als onderwijsmethode niet zitten, anderen vrezen dat deze manier van werken te lichtzinnig wordt opgevat en weer anderen hebben het gevoel dat ze de afgelopen tijd wel genoeg veranderingen hebben doorgemaakt ("We willen rust in de tent."). Om de veelheid aan aspecten wat uit elkaar te halen, wordt gebruik gemaakt van het onderscheid in verschillende niveaus: inhoudelijke, procedurele en procesmatige aspecten. Dat levert in totaal achttien mogelijke gespreksonderwerpen op (zie figuur 1).

Denkhoeden blijken uit te nodigen om helemaal vanuit die manier van denken bij te dragen. Vooral de zwarte denkhoed leidt tot veel hilariteit: altijd leuk om daarop los te gaan. Bijvoorbeeld: action learning leidt tot vrijblijvendheid bij studenten, de kwaliteit loopt terug en bij de volgende visitatie wordt de opleiding opgeheven. Alle tafels presenteren hun bevindingen aan de rest van de groep. Er blijkt in korte tijd een vrij compleet overzicht geproduceerd te zijn van inhoudelijke, procedurele en procesmatige overwegingen. Ook valt op dat het geheel tot een genuanceerd beeld leidt: weliswaar staat de

	Inhoudelijk	Procedureel	Procesmatig
Wit			
Rood			
Zwart			
Geel			
Groen			
Blauw			

Figuur 1. De zes denkhoeden van De Bono weergegeven in drie niveaus

'zwarte' flap volgeschreven, maar ook de andere flappen zijn goed gevuld. De betrokkenheid van de docenten bij dit onderwerp is groot.

In de tweede ronde verdelen de deelnemers zich opnieuw over verschillende tafels. Dit keer maken zij zelf de keuze waar zij gaan zitten. In deze ronde formuleert de groep aanbevelingen aan de directie over wat er op de flap staat. Bijvoorbeeld: als de inhoudelijke kwaliteit dreigt af te nemen door action learning, wat zou je dan kunnen doen om de kwaliteit op peil te houden? Het gesprek hierover is open (dus niet vanuit een specifieke denkhoed), maar de deelnemers blijken elkaar aan te spreken op hun verschillende denkhoeden: "Dat zeg je nu vanuit een groene denkhoed, kun je ook een blauwe opzetten?" Dat levert opnieuw een levendig gesprek op, met concrete aanbevelingen aan de directie. Bijvoorbeeld: de invoering van action learning is geen sinecure; neem vooral de tijd voor ontwikkeling, niet overhaasten alstublieft. De directie neemt de aanbevelingen in ontvangst en de bijeenkomst wordt afgesloten met een borrel.

Risico's

De denkhoeden kunnen in heel verschillende situaties worden gebruikt, bijvoorbeeld bij de evaluatie van een lesbijeenkomst of iets

dergelijks. Lateraal denken met behulp van de zes denkhoeden nodigt uit om een kwestie op een speelse, open en onderzoekende manier te doordenken. De hoeden zijn eenvoudig uit te leggen en gemakkelijk te hanteren. In een enkele bijeenkomst kan al een gemeenschappelijke taal ontstaan, die kan bijdragen aan een blijvend andere manier van gesprekken voeren ("Als ik even rood reageer, dan..."). Gebruik van de denkhoeden bij besluitvorming over een ingrijpend onderwerp als in ons voorbeeld, vraagt niet alleen om aandacht voor divergeren, maar ook om aandacht voor wat er vervolgens met al die overwegingen gebeurt – en vooral ook wie er uiteindelijk beslist. Procedurele helderheid draagt bij aan zorgvuldige besluitvorming. In het voorbeeld was het de directie, die het uiteindelijke besluit nam om wel vanuit de principes van action learning te gaan werken, maar de invoering over een langere periode te spreiden. Zo kon het instituut al doende een leerproces doormaken. De groene denkhoed bleek hier een hele belangrijke te zijn...

Referentie

- Bono, E. de. (1998). *Zes denkende hoofddeksels*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: www.hhs.nl