

— IDŹ DO —

**PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ**

**SPIS TREŚCI**

— KATALOG KSIĄŻEK —

**KATALOG ONLINE**

**ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG**

— TWÓJ KOSZYK —

**DODAJ DO KOSZYKA**

— CENNIK I INFORMACJE —

**ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH**

**ZAMÓW CENNIK**

— CZYTELNIĄ —

**FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE**

## Sześć kapeluszy myślowych

Autor: Edward De Bono

Tłumaczenie: Joanna Krzemień-Rusche

ISBN: 978-83-246-1383-0

Tytuł oryginału: [Six Thinking Hats](#)

Format: 122x194, stron: 272



### Myśl samodzielnie!

- Jak wyrzucić z głowy przeszkody w myśleniu?
- Jak być systematycznie kreatywnym?
- Jak korzystać z przewagi koncepcyjnej w każdym aspekcie życia?

Gotowi do biegu? Czas start! Tak wygląda myślenie, jakie znamy na co dzień. Ktoś daje Ci zadanie, a Ty je wykonujesz. Nie rozglądasz się na boki, tylko biegniesz naprzód: wprost do celu. Tak było w szkole i tak jest w pracy. Tymczasem jednostki naprawdę myślące to te, które układają zadania dla innych. Musisz myśleć, żeby rozwiązać test na IQ, ale jak myśli ten, kto go układa? Pomyśl o tym.

To książka o tym, jak uwolnić umysł od sztywnego myślenia. O tym, jak świadomie przedstawiać się na różne tryby rozumowania: krytyczne ocenianie, tworzenie pomysłów, analizowanie, dedukowanie, szukanie alternatyw. Edward de Bono, autor znanej dziś koncepcji myślenia lateralnego, otworzy Twój umysł na sześć torów-kapeluszy myślowych:

- biały kapelusz – wiązanie faktów i liczb,
- czerwony kapelusz – korzystanie z intuicji,
- czarny kapelusz – obiektywna krytyka,
- żółty kapelusz – logiczne konstruowanie,
- zielony kapelusz – myślenie kreatywne i lateralne,
- niebieski kapelusz – szerokie spojrzenie na problem.

# Spis treści

O autorze 7

Przedmowa 11

- 1 Odgrywanie ról: *Jeśli będziesz odgrywać rolę myśliciela, to się nim staniesz* 15
- 2 Wkładanie kapelusza: *Proces bardzo świadomy* 18
- 3 Intencja a wykonanie 28
- 4 Odgrywanie ról: *Wyślij swoje ego na wakacje* 34
- 5 Melancholia i inne fluidy 39
- 6 Po co nam sześć kapeluszy? 46
- 7 Sześć kapeluszy, sześć kolorów 48
  
- 8 Biały kapelusz myślowy: *Fakty i liczby* 52
- 9 Biały kapelusz myślowy: *Czyje to są fakty?* 59
- 10 Biały kapelusz myślowy: *Dostarczanie informacji w japońskim stylu* 64
- 11 Biały kapelusz myślowy: *Fakty, prawda i filozofowie* 68
- 12 Biały kapelusz myślowy: *Kto wkłada kapelusz?* 75
- 13 Biały kapelusz myślowy: *Podsumowanie* 78

- 14 Czerwony kapelusz myślowy: *Emocje i odczucia* 80
- 15 Czerwony kapelusz myślowy: *Gdzie w myśleniu jest miejsce dla emocji* 83
- 16 Czerwony kapelusz myślowy: *Intuicja i przeczucia* 88
- 17 Czerwony kapelusz myślowy: *Od chwili do chwili* 94
- 18 Czerwony kapelusz myślowy: *Wykorzystanie emocji* 98
- 19 Czerwony kapelusz myślowy: *Język emocji* 103
- 20 Czerwony kapelusz myślowy: *Podsumowanie* 107
  
- 21 Czarny kapelusz myślowy: *Co z nim jest nie tak* 109
- 22 Czarny kapelusz myślowy: *Treść i metoda* 116
- 23 Czarny kapelusz myślowy: *Treść przeszła i przyszła* 123
- 24 Czarny kapelusz myślowy: *Przyjemność bycia na „nie”* 133
- 25 Czarny kapelusz myślowy: *Co najpierw: aspekt pozytywny czy negatywny?* 139
- 26 Czarny kapelusz myślowy: *Podsumowanie* 144
  
- 27 Żółty kapelusz myślowy: *Myślenie spekulatywno-pozytywne* 146
- 28 Żółty kapelusz myślowy: *Spektrum pozytywne* 151
- 29 Żółty kapelusz myślowy: *Przyczyny i logiczne podstawy* 155
- 30 Żółty kapelusz myślowy: *Myślenie konstruktywne* 157
- 31 Żółty kapelusz myślowy: *Spekulacje i przypuszczenia* 163
- 32 Żółty kapelusz myślowy: *Powiązanie z kreatywnością* 169
- 33 Żółty kapelusz myślowy: *Podsumowanie* 173

- 34 Zielony kapelusz myślowy: *Myślenie kreatywne i lateralne* 175
- 35 Zielony kapelusz myślowy: *Myślenie lateralne* 181
- 36 Zielony kapelusz myślowy: *Przemieszczanie zamiast oceniania* 185
- 37 Zielony kapelusz myślowy: *Potrzeba prowokacji* 191
- 38 Zielony kapelusz myślowy: *Alternatywy* 198
- 39 Zielony kapelusz myślowy: *Osobowość i umiejętności* 207
- 40 Zielony kapelusz myślowy: *Co się dzieje z pomysłami?* 211
- 41 Zielony kapelusz myślowy: *Podsumowanie* 216
- 42 Niebieski kapelusz myślowy: *Kontrola myślenia* 218
- 43 Niebieski kapelusz myślowy: *Koncentracja uwagi* 225
- 44 Niebieski kapelusz myślowy: *Projektowanie programu* 231
- 45 Niebieski kapelusz myślowy: *Podsumowania i wnioski* 239
- 46 Niebieski kapelusz myślowy: *Kontrola i monitorowanie* 243
- 47 Niebieski kapelusz myślowy: *Podsumowanie* 250
- Konkluzja 252
- Podsumowanie 255
- Literatura 267

## ROZDZIAŁ 2

# Wkładanie kapelusza

## PROCES BARDZO ŚWIADOMY

Jeśli spojrzeć na jakąkolwiek fotografię sprzed czterdziestu lat przedstawiającą bezimienny tłum na ulicy, najbardziej uderzy nas fakt, że *wszyscy* noszą na głowach kapelusze. Fotografie w gazetach oraz filmy z tego okresu nie pozostawiają wątpliwości co do popularności tego nakrycia głowy.

Dzisiaj kapelusz to rzadkość, zwłaszcza wśród mężczyzn. Obecnie kapelusz lub czapka zazwyczaj oznaczają odgrywaną przez kogoś rolę lub pełnioną przez kogoś funkcję. Dlatego często można je spotkać jako dopełnienie munduru lub uniformu, które same w sobie oznaczają rolę lub funkcję.

Apodyktyczny mąż, trzymający krótko swoją rodzinę, może powiedzieć, że ma na sobie swój „dyrektorski kapelusz”. Pani dyrektor może odgrywać dwie różne role, wkładając „kapelusz dyrektorski” lub „kapelusz gospodyni domowej”. Margaret Thatcher, była premier Wielkiej Brytanii, mawiała, że czasami rządząc krajem, zachowuje się jak roztropna i oszczędna gospodyni domowa.

Można więc powiedzieć, że czasem człowiek przyjmuje punkt widzenia określonej osoby, co będziemy nazywać umownie nałożeniem *kapelusza myślowego* albo *czapki myślowej*.

... Muszę włożyć kapelusz myślowy i rozważyć państwa nową ofertę. Nie jestem pewien, czy naprawdę chciałbym sprzedać ten dom.

... Włóż czapkę myślową i zadzwoń do mnie jutro.

... To niebezpieczna sytuacja. Musimy włożyć kapelusze myślowe i zastanowić się, jak wyjść z niej obronną ręką.

Kapelusz myślowy zawsze wyobrażałem sobie jako oklapniętą szlafmycę z chwostami. Coś w rodzaju czapki błazna, ale bez tej całej sztywnej arogancji będącej jedynie rozpoznawalnym symbolem głupoty.

Ludzie wkładają kapelusze myślowe z własnej inicjatywy albo proszą innych, żeby to zrobili.

Świadome *wkładanie* kapelusza jest czymś bardzo zobowiązującym.

W minionych czasach, kiedy niania włożyła swój kapelusz, stanowiło to wyraźny i zdecydowany sygnał, że ona — oraz dzieci będące pod jej opieką — wychodzi z domu. Nie było w związku z tym żadnych dyskusji. Sygnał był ostateczny. Kiedy policjant wkłada swoją czapkę, rozpoczyna

służbę. Żołnierze z gołymi głowami nigdy nie wyglądają tak poważnie i przerażająco, jak w hełmach.

Naprawdę szkoda, że nie można pójść do sklepu i kupić sobie takiego kapelusza myślowego. W Niemczech i Danii nosiło się czapki studenckie będące czymś w rodzaju czapki uczonego. Ale uczoność i myślenie rzadko oznaczają to samo. Uczni zbytnio zajęci są studiowaniem myślenia innych osób, przez co sami nie mają już czasu na własne myślenie.

Wyobraź sobie korzyści z istnienia *prawdziwego kapelusza myślowego*.

... Nie przeszkadzaj mi. Nie widzisz, że myślę?

... Proponuję przerwać tę bezowocną dyskusję, niech teraz każdy włoży swój kapelusz myślowy i ukierunkuje swoje myślenie na tę kwestię.

... Chcę, żebyście przemyśleli to teraz. Proszę natychmiast włożyć swoje kapelusze myślowe.

... Uważam, że powinieneś się jeszcze nad tym zastanowić. Włóż z powrotem na głowę swój kapelusz myślowy.

... Płaci mi pan za myślenie. Siedzę więc i myślę. Im lepiej pan płaci, tym lepiej myślę.

... Zamiast dawać mi ogólnikowe odpowiedzi, lepiej do-  
brze się nad tym zastanów. No dalej, wkładaj kapelusz  
myślowy!

... Myślenie to droga do skuteczniejszego działania, a nie  
wymówka dla bezczynności. Bierzmy się więc do roboty.

Obraz mentalny przedstawiający kogoś noszącego na  
głowie prawdziwy kapelusz myślowy może posłużyć nam  
jako sygnał pozwalający na przejście do stanu obiektyw-  
nego spokoju, niezbędnego dla procesu myślenia będą-  
cego czymś więcej niż tylko reakcją na zaistniałą sytu-  
ację. Być może sumienni myśliciele mogliby poświęcać  
pięć minut każdego dnia na celowe nakładanie kapelu-  
sza myślowego. Zależy to od tego, czy Twoim zdaniem  
płacą Ci za myślenie, czy za dostosowywanie się do my-  
ślenia innych osób.

Chcę skoncentrować się na kwestii *świadomego myślenia*.  
Taki jest sens kapelusza myślowego. Wkładasz go sobie  
na głowę w sposób świadomy.

Myślimy cały czas — jest to swego rodzaju myślenie au-  
tomatyczne. Odbieramy dzwoniący telefon. Przechodzimy  
przez jezdnię. Wykonujemy rutynowe działania. Idąc do  
sklepu, nie musimy za każdym razem uświadamiać sobie,  
którą nogę wysuwamy teraz do przodu, ani zastanawiać  
się, co należy robić podczas oddychania. Takie automa-  
tyczne i nieuświadamiane myślenie towarzyszy nam bez  
przerwy, stanowiąc coś w rodzaju myślowego tła. Jednakże



istnieje też inny rodzaj myślenia, które odbywa się w sposób bardziej skupiony i świadomy. Myślenie automatyczne pozwala nam *sprostować rutynowym sytuacjom*. Myślenie świadome ma na celu osiągnięcie lepszych rezultatów. Każdy umie jako tako biegać, ale sportowiec potrafi biegać o niebo lepiej, bo robi to w sposób świadomy i trenuje technikę biegania.

Trudno jest znaleźć sposób na zasygnalizowanie zmiany myślenia z automatycznego na świadomy. Dlatego przyjmijmy koncepcję kapelusza myślowego będącego zdecydowanym sygnałem zmiany sposobu myślenia zarówno dla nas, jak i dla innych.

Przyjrzyjmy się różnicom pomiędzy obydwoma typami myślenia: rutynowym i świadomym.

Kiedy prowadzisz samochód, musisz wybierać ulice, którymi pojedziesz, jechać zgodnie ze wskazaniem znaków drogowych i nie wchodzić w kolizje z innymi pojazdami. Wiele wykonywanych przez Ciebie czynności zależy od danej chwili, od tego, co zrobiłeś przed chwilą i co będziesz musiał za chwilę zrobić. Wypatrujesz sygnałów i odpowiednio na nie reagujesz. Jest to *myślenie reaktywne*. Tak więc myślenie automatyczne przypomina proces jazdy samochodem po ulicy. Patrzysz na znaki drogowe i podejmujesz decyzje. Ale przy tym nie *tworzysz mapy*.

Innym rodzajem myślenia jest *tworzenie mapy*. Dokonujesz rozeznania terenu i tworzysz jego mapę w sposób

obiektywny i neutralny. W tym celu musisz ogarnąć całość terenu, a ta czynność jest znacznie bardziej wymagająca niż odczytywanie pojawiających się na drodze znaków drogowych.

Różnica pomiędzy obydwoma sposobami myślenia widoczna jest w następującym przykładzie. Wyobraź sobie, że bierzesz udział w debacie. Przedstawiasz swoje racje i przywołujesz wszystkie argumenty na poparcie swej tezy. Argumentów swojego oponenta wysłuchujesz tylko po to, aby je zbić i obnażyć ich słabe punkty. Przechodzisz od defensywy do ataku i od ataku do defensywy. Jedna strona reaguje na działania drugiej strony.

Dla kontrastu, oto jak przedstawia się procedura tworzenia mapy.

Prowadzę program nauki myślenia w szkołach. Program ten nosi nazwę CoRT (Cognitive Research Trust — Zespół Badań Kognitywnych) i uczestniczy w nim kilka milionów dzieci w wieku szkolnym z różnych krajów. Pierwsza lekcja przebiega pod hasłem PMI (Plusy — Minusy — Interesujące). Jej celem jest odejście od postawy polegającej na *reagowaniu* na daną sytuację i zyskanie szerszego spojrzenia poprzez nakreślenie prostej mapy sytuacji. Uczeń najpierw zastanawia się nad „Plusami” i zapisuje swoje obserwacje. Potem koncentruje się na „Minusach” sytuacji, a na koniec odnotowuje czynniki, których nie uznał ani za plusy, ani za minusy, ale są one

jego zdaniem istotne dla sprawy. Mapa gotowa. Teraz młody myśliciel wybiera swoją trasę.

Jak to ujęła jedna z uczennic: „Myślałam, że ta analiza PMI jest głupia i wymuszona, bo ja od początku wiedziałam, co myślę na ten temat. Ale po zrobieniu mapy PMI stwierdziłam, że zmieniłam zdanie w oparciu o dane, które sama na tę mapę naniosłam”.

Jest to kwestia ukierunkowania swojej uwagi oraz określonego sposobu postępowania.

W trakcie realizacji programu CoRT w Sydney w Australii klasa złożona z trzydziestu chłopców w całości głosowała za pomysłem przyznania każdemu uczniowi pięciu dolarów za to, że chodzi do szkoły. Po dokonaniu analizy PMI, bez żadnej interwencji ze strony nauczyciela, dwudziestu dziewięciu spośród tych chłopców zmieniło zdanie i zdecydowało, że wcale nie jest to taki dobry pomysł, jak początkowo sądzili.

Pewien biznesmen, który od miesięcy nie mógł dojść do porozumienia z dużą firmą z branży naftowej, na kolejnym spotkaniu poprosił wszystkich o nakreślenie mapy PMI. Jak mi potem powiedział, problem został rozwiązany w ciągu dwudziestu minut. W momencie powstania „mapy” wystarczyło już tylko nakreślić drogę wyjścia z sytuacji.

Pewna kobieta od dwóch lat planowała przeprowadzić się z Kalifornii do Arizony, aż w końcu wraz ze swoimi synami sporządziła mapę PMI. Po chwili akcja przeprowadzki została ostatecznie odwołana.

Jeden z największych współczesnych wynalazców, Paul MacCready (wynalazł maszynę latającą napędzaną siłą ludzkich mięśni), znalazł się w kłopotach natury urzędowej. Jego syn poradził mu narysować mapę PMI, dzięki czemu zorientował się, co może zrobić, żeby wykonać następny ruch.

W odróżnieniu od myślenia automatycznego, myślenie niezbędne do sporządzenia mapy PMI wymaga pewnego oderwania się. Reaktywny typ myślenia może mieć miejsce jedynie pod warunkiem istnienia czegoś, na co można zareagować. To dlatego bardzo niebezpieczne może być pojęcie myślenia krytycznego stanowiącego kompletną postać myślenia. Jest to naiwne przekonanie wynikające z błędnej interpretacji greckich klasyków filozofii, jakoby myślenie oparte było na dialogu i dyskursie dialektycznym. To przekonanie niekorzystnie odbiło się na zachodniej filozofii.

Zachodni zwyczaj uprawiania dyskursu i dialektyki jest błędny, ponieważ nie uwzględnia czynników twórczych i rozwojowych. Myślenie krytyczne sprawdza się przy reagowaniu na sytuację, która ma miejsce, ale nie wnosi niczego w kwestii znajdowania nowych rozwiązań.

Uczniów w wieku szkolnym bardziej interesuje myślenie reaktywne w związku z tym, z czym się bezpośrednio stykają: program nauczania w szkole, pytania nauczycieli, seriale telewizyjne itp. Ale kiedy tylko młodzi ludzie wyjdą ze szkoły, życie będzie od nich wymagało czegoś więcej niż tylko reagowania. Będą musieli umieć wyjść z inicjatywą i planować swoje działania, a tego nie da się zrobić za pomocą reaktywnego myślenia.

Chcąc określić owo „myślenie w kategoriach działania”, posługuję się terminem *umiejętności działania* (ang. *operacy*). Jest to umiejętność zarówno samego działania, jak i związanego z nim myślenia. Jestem przekonany, że umiejętność działania powinna stanowić podstawowy element edukacji na równi z umiejętnością czytania i pisania oraz liczenia\*. Lekcje myślenia w ramach programu CoRT są nastawione właśnie na ćwiczenie umiejętności działania: ustanawianie celów, wyznaczanie priorytetów, tworzenie alternatyw itd.

Jeśli nie chcemy tylko biernie reagować na to, co dzieje się wokół nas, musimy znać sposób ukierunkowania uwagi. W ramach programu CoRT rolę tę pełni między innymi analiza PMI. W niniejszej książce przedstawiony zostanie inny sposób.

---

\* Edward de Bono celowo nadał omawianemu terminowi *operacy* brzmienie podobne do funkcjonujących od dawna w języku angielskim terminów *literacy* (umiejętność czytania i pisania) oraz *numeracy* (umiejętność liczenia) — *przyp. tłum.*

Podczas drukowania kolorowej mapy kolory nakładane są osobno, po kolei. Najpierw na papier nanosi się jeden kolor, potem kolejne kolory i tak dalej, aż w końcu powstaje wydrukowana mapa w pełnym kolorze.

Omawiane w niniejszej książce sześć kapeluszy myślowych odpowiada różnym kolorom wykorzystywanym podczas drukowania mapy. To jest właśnie ta metoda ukierunkowania uwagi, którą zamierzam wykorzystać. W związku z powyższym sprawa nie ogranicza się po prostu do włożenia kapelusza. Najpierw trzeba wybrać, jakiego *koloru* kapelusz zamierza się wykorzystać.