

Inhoud

- 1 Voorwoord 9
- 2 Inleiding 15
- 3 Kanttekening bij het gebruik van de denkhoeden 21
- 4 Resultaten 25
- 5 Zes hoeden, zes kleuren 29
- 6 De denkhoeden gebruiken 33
- 7 Groep en individu 40
- 8 De witte hoed: *Feiten en cijfers* 42
- 9 Denken met de witte hoed op:
Voor wie is iets een feit? 48
- 10 Denken met de witte hoed op:
Discussiebijdragen in Japanse stijl 52
- 11 Denken met de witte hoed op:
Feiten, waarheid en wijsgeren 56
- 12 Denken met de witte hoed op:
Wie zet de hoed op? 61
- 13 Denken met de witte hoed op:
Beknopte samenvatting 63

- 14 De rode hoed: *Emoties, vermoedens, meningen* 65
- 15 Denken met de rode hoed op:
De plaats van emoties in het denken 67
- 16 Denken met de rode hoed op:
Intuïtie en vermoedens 71
- 17 Denken met de rode hoed op:
Van moment tot moment 76

- 18 Denken met de rode hoed op:
Het benutten van emoties 79
- 19 Denken met de rode hoed op:
De taal van emoties 84
- 20 Denken met de rode hoed op:
Beknopte samenvatting 88
- 21 De zwarte hoed: *Onderzoek naar fouten* 90
- 22 Denken met de zwarte hoed op:
Essentie en methode 96
- 23 Denken met de zwarte hoed op:
Vroegere en toekomstige essentie 102
- 24 Denken met de zwarte hoed op:
Het toegeven aan een negatieve instelling 110
- 25 Denken met de zwarte hoed op:
Wat eerst: negatief of positief? 115
- 26 Denken met de rode hoed op:
Beknopte samenvatting 119
- 27 De gele hoed: *Speculatief in positieve zin* 121
- 28 Denken met de gele hoed op:
Het positieve spectrum 126
- 29 Denken met de gele hoed op:
Redenen en logische ondersteuning 130
- 30 Denken met de gele hoed op:
Constructief denken 132
- 31 Denken met de gele hoed op:
Speculeren 137
- 32 Denken met de gele hoed op:
Het verband met creativiteit 142
- 33 Denken met de gele hoed op:
Beknopte samenvatting 145
- 34 De groene hoed: *Creatief en lateraal denken* 147
- 35 Denken met de groene hoed op:
Lateraal denken 152
- 36 Denken met de groene hoed op:
Beweging in plaats van beoordeling 155

- 37 Denken met de groene hoed op:
De noodzaak tot provocatie 160
- 38 Denken met de groene hoed op:
Alternatieven 166
- 39 Denken met de groene hoed op:
Persoonlijkheid en bekwaamheid 173
- 40 Denken met de groene hoed op:
Wat gebeurt er met ideeën? 177
- 41 Denken met de groene hoed op:
Beknopte samenvatting 181
- 42 De blauwe hoed: *Het dirigeren van het denkproces* 183
- 43 Denken met de blauwe hoed op:
Het focus-aspect 189
- 44 Denken met de blauwe hoed op:
Programmering 194
- 45 Denken met de blauwe hoed op:
Samenvatting en conclusies 200
- 46 Denken met de blauwe hoed op:
Dirigeren en controleren 203
- 47 Denken met de blauwe hoed op:
Beknopte samenvatting 209
- 48 Voordelen van de methode van de zes denkhoeden 211
- 49 Conclusie 214

Voorwoord

De methode van de zes denkhoeden is misschien wel de belangrijkste verandering in ons denken van de afgelopen 2300 jaar.

Dat klinkt wellicht een beetje overdreven, maar het begint erop te lijken dat het ook echt waar is. Toen dit boek veertien jaar geleden voor het eerst verscheen, was zo'n uitspraak onzin geweest, maar in de loop der tijd zijn er steeds meer bewijzen gekomen die de uitspraak onderstrepen.

Een groot bedrijf (ABB) besteedde gemiddeld zo'n dertig dagen aan overleg binnen het multinationale projectteam. Door gebruik te maken van het parallelle denken uit de methode van de zes denkhoeden duurt dit overleg nu nog maar twee dagen. Een onderzoeker van een gerenommeerd IBM-laboratorium vertelde me dat de methode van de zes denkhoeden ervoor heeft gezorgd dat vergaderingen nu nog maar een kwart van de oorspronkelijke tijd kosten. Het Noorse Statoil had een probleem met een booreiland dat ongeveer honderdduizend dollar per dag kostte. Een gecertificeerde trainer, Jens Arup, introduceerde de methode van de zes denkhoeden en het probleem was binnen twaalf minuten opgelost – en de honderdduizend dollar per dag werd tot nul gereduceerd. En in twee vergelijkbare rechtszaken gebeurde het volgende: in de ene zaak deed de jury er meer dan drie uur over om tot een beslissing te komen, terwijl in de tweede zaak een jurylid de methode van

de zes denkhoeden introduceerde. Binnen vijftien minuten kwamen de juryleden vervolgens tot een beslissing. In een simpel experiment met driehonderd ambtenaren werd de denkproductiviteit met 493 procent verbeterd door de introductie van de methode van de zes denkhoeden. Deze voorbeelden laten grote veranderingen zien. Normaal gesproken zijn we al heel tevreden als de productiviteit met 5 of 10 procent stijgt. En hier gaat het om toenames van 500 procent of meer. Wat is hier aan de hand?

Wereldwijd ingezet

De methode van de zes denkhoeden wordt overal ter wereld gebruikt. Toen ik het concept voor het eerst bedacht, had ik geen idee hoe snel het zich zou verspreiden. De methode is simpel, robuust en effectief – wat het wereldwijde gebruik verklaart.

Een tijd terug kreeg ik op dezelfde dag twee brieven. De ene brief was van het hoofd van de onderzoeksafdeling van Siemens in Duitsland. Siemens is met afstand de grootste onderneming in Europa, met bijna vierhonderdduizend werknemers en een omzet van 60 miljard dollar. Er zijn nu 37 interne trainers in mijn methode en iedere afdeling heeft een speciale ‘innovatie-unit’ die is gebaseerd op mijn methoden. In zijn brief vertelde het hoofd van de onderzoeksafdeling hoe hij de methode van de zes denkhoeden met succes had gebruikt tijdens een vergadering met de senior onderzoekers. De tweede brief was van Simon Batchelor, die in Cambodja was geweest om de Khmer-dorpelingen te helpen boren naar water. Hij vond het moeilijk om de dorpelingen betrokken te krijgen bij het proces. Hij had mijn boek *Leer uw kind denken* bij zich en uit dit boek leerde hij de Khmer-dorpelingen de methode van de zes denkhoeden. Ze waren zo enthousiast dat ze hem vertelden dat leren denken belangrijker was dan naar water boren.

Een paar dagen later was ik in Wellington, Nieuw-Zeeland, en het schoolhoofd van Wellesley School (een toonaangevende school in Nieuw-Zeeland) vertelde me dat

hij de methode aan vijfjarigen leerde. (Een paar maanden later hoorde ik van het schoolhoofd van Clayfield College in Brisbane dat ze het concept zelfs leerden aan vierjarigen.) Een week na Nieuw-Zeeland sprak ik op een grote Microsoft-marketingbijeenkomst in Seattle en introduceerde het parallelle denken van de methode van de zes denkhoeden. De methode is onder meer gebruikt door NASA, IBM, DuPont, NTT (Japan), Shell, BP, Statoil (Noorwegen), Marzotto (Italië) en Federal Express. Uit dit alles blijkt de brede toepasbaarheid van de methode van de zes denkhoeden: ze kan met evenveel succes geleerd worden door topmanagers en kleine kinderen.

De methode van de zes denkhoeden

Denken is de ultieme human resource. En toch kunnen we nooit tevreden zijn over onze belangrijkste vaardigheid. Hoe goed we ook worden, we moeten altijd nog beter willen zijn. Meestal zijn de enige mensen die erg tevreden zijn over hun denkvaardigheden, diegenen die geloven dat het doel van denken gelijk krijgen is. Als we een beperkt beeld hebben van wat denken kan bewerkstelligen, mogen we zelfvoldaan zijn over hoe goed we zijn op dat gebied, maar anders niet. Het grootste probleem op het gebied van denken is verwarring. We proberen te veel in één keer te doen. Emoties, informatie, logica, hoop en creativiteit overspoelen ons. Het is net of we proberen te jongleren met te veel ballen.

In dit boek beschrijf ik een heel simpel concept waarmee een denker één ding tegelijk kan doen. Hij of zij is in staat emotie van logica te scheiden, creativiteit van informatie enzovoort. Het is het concept van de zes denkhoeden. Elk van deze denkhoeden staat voor een bepaald type denken. In dit boek beschrijf ik de aard en de bijdrage van elk type denken.

Met de zes denkhoeden kunnen we ons denken dirigeren zoals een dirigent een orkest leidt. We beslissen zelf wat we oproepen. Ook kan de methode tijdens een vergadering ingezet worden om mensen wakker te schudden uit hun

vaste patronen, zodat ze anders gaan nadenken over het probleem dat op tafel ligt.

Het pure *gemak* van de zes denkhoeden is de belangrijkste waarde van het concept.

Speciale kanttekening bij de zwarte hoed

Ik schrijf deze speciale kanttekening omdat sommige mensen de zwarte hoed verkeerd interpreteren en hem zien als een slechte hoed. Het tegendeel is echter waar: de zwarte hoed is de belangrijkste hoed van allemaal en zeker de meest gebruikte. De zwarte hoed staat voor voorzichtigheid en op je hoede zijn. De zwarte hoed laat moeilijkheden, gevaren en potentiële problemen zien. De zwarte hoed voorkomt gevaren voor jezelf en anderen. Met de zwarte hoed op zie je de mogelijke obstakels.

Voor het grootste gedeelte is de zwarte hoed de drijfkracht geweest van het westerse denken, met een nadruk op kritisch denken en behoedzaamheid. De zwarte hoed voorkomt fouten, excessen en onzin.

Kanttekeningen bij de nieuwe editie

Vandaag de dag is er veel ervaring opgedaan met het gebruik van de methode van de zes denkhoeden. Dit was niet het geval toen ik het boek schreef. Daarom kan de methode nu met veel vertrouwen worden geïntroduceerd. Het is niet langer een nieuwe en exotische methode. Het gaat er nu om mee te doen aan een krachtige denkmethode die al 25 jaar met succes wereldwijd wordt ingezet.

Mensen hebben soms twijfels over de hoeden en de kleuren omdat ze niet serieus of ingewikkeld genoeg lijken (sommige mensen zijn gek op ingewikkelde dingen). Maar in de praktijk is de eenvoud van de methode nooit een probleem geweest. Mensen begrijpen dat ze de hoeden en kleuren nodig hebben als simpele mentale geheugensteuntjes.

Hoeden en kleuren zijn veel gemakkelijker te onthouden dan ingewikkelde termen uit de psychologie.

Deze herziene en geactualiseerde editie is gebaseerd op de ervaringen die ik heb opgedaan tijdens het werken met de

methode van de zes denkhoeden. Het is de afgelopen jaren duidelijk geworden dat de methode krachtig is en gemakkelijk te gebruiken. De methode is veel effectiever dan ik ooit had gedacht. Het is een alternatief voor het klassieke argumentatiesysteem, dat nooit bedoeld was als constructief of creatief. Met de methode van de zes denkhoeden ligt de nadruk op 'dat wat zou kunnen' en niet alleen op 'dat wat is', en op hoe we een stap vooruit kunnen zetten – niet op wie gelijk heeft en wie niet.

Edward de Bono

Inleiding

Een antilope in Afrika hoort een geluid in het gras. Onmiddellijk worden alle neurale clusters geactiveerd die te maken hebben met gevaar, zodat de leeuw wordt herkend zodra hij tevoorschijn komt en de antilope kan vluchten. Deze sensibilisatie is een belangrijk onderdeel van hoe de hersenen werken en waarom ze zo efficiënt zijn. Sensibilisatie in verschillende richtingen op hetzelfde moment is onmogelijk, net zoals het onmogelijk is een golfclub te ontwikkelen die zowel de beste is om af te slaan als te putten. En dat is de reden waarom de methode van de zes denkhoeden essentieel is. Met deze methode kunnen de hersenen hun sensibilisatie in verschillende richtingen op verschillende momenten maximaliseren. Het is simpelweg onmogelijk een maximale sensibilisatie in verschillende richtingen tot stand te brengen op een en hetzelfde moment.

Argumenteren versus parallel denken

De basis van het westerse denken werd 2300 jaar geleden gelegd door de Griekse ‘Bende van Drie’ en is gebaseerd op argumentatie.

Socrates benadrukte de dialectiek, of redeneerkunde, en de argumentatie. In 80 procent van de dialogen waaraan hij deelnam (zoals door Plato beschreven), is er helemaal geen constructief resultaat. Volgens Socrates bestond zijn rol slechts uit het aangeven wat ‘fout’ was. Hij wilde het juiste gebruik van concepten als rechtvaardigheid en liefde duidelijk maken door het onjuiste gebruik ervan te laten

zien. Plato geloofde dat de ‘ultieme’ waarheid verborgen ligt onder schijn. In zijn beroemde analogie is iemand zo vastgeketend in een grot dat deze persoon alleen de achterwand van de grot kan zien. Er brandt een vuur bij de ingang van de grot. Als er iemand binnenkomt, wordt zijn schaduw op de achterwand van de grot geprojecteerd en dat is alles wat de vastgebonden persoon kan zien. Plato gebruikte deze analogie om te laten zien dat we tijdens ons leven alleen de ‘schaduwen’ van de waarheid zien.

Aristoteles systematiseerde de logica van het begrippenkader. Door onze ervaringen in het verleden stellen we ‘boxen’, definities, categorieën of principes samen. Als we tegen iets aanlopen, beoordelen we in welke box dit thuishoort. Iets wordt dan in die box geplaatst of buiten de box gehouden; het kan er niet half in en half buiten zijn – en het kan ook niet ergens anders zijn.

Hierdoor houdt het westerse denken zich voornamelijk bezig met ‘dat wat is’, dat wordt bepaald door analyse, beoordeling en argumentatie.

Dat is een goed en nuttig systeem. Maar er is nog een heel ander aspect van denken, dat zich bezighoudt met ‘dat wat zou kunnen’ door middel van constructief denken, creatief denken en ‘een stap vooruit ontwikkelen’.

In 1988 werd ik gevraagd om de Australian Constitutional Convention te openen. Tijdens deze conventie werd gekeken naar de toekomst van de federatie. Ik vertelde het volgende verhaal.

Er was eens een man die de ene helft van zijn auto wit verfde en de andere helft zwart. Zijn vrienden vroegen hem waarom hij zo iets raars deed. Hij antwoordde: ‘Omdat het zo leuk is dat de getuigen elkaar tegenspreken als ik een ongeluk met mijn auto krijg.’

Tegen het eind van de conventie vertelde de voorzitter, Sir Anthony Mason, me dat hij het verhaal ging gebruiken omdat tijdens een discussie zo vaak beide kanten gelijk hebben, maar naar verschillende aspecten van de situatie kijken.

Veel culturen, misschien zelfs de meerderheid van de

culturen, zien argumenteren en discussiëren als agressief, persoonlijk en niet-constructief. En daarom accepteren zo veel culturen zo gemakkelijk het parallelle denken van de methode van de zes denkhoeden.

Een veranderende wereld

Een denksysteem dat is gebaseerd op argumentatie is uitstekend zoals het linkervoorwiel van een auto uitstekend is. Er is helemaal niks mis mee. Maar het is niet genoeg. Een dokter behandelt een kind met huiduitslag. De dokter denkt meteen aan een aantal mogelijke 'boxen'. Is het zonnebrand? Een voedselallergie? Mazelen? Vervolgens beoordeelt de dokter de symptomen. Als de dokter van mening is dat de aandoening in de box 'mazelen' thuishoort, wordt de behandeling van mazelen op de zijkant van die 'box' geschreven en weet de dokter precies wat hij moet doen. Dat is traditioneel denken op zijn best.

Gebaseerd op het verleden creëren we standaardsituaties. We beoordelen in welke 'standaardsituatiebox' een nieuwe situatie thuishoort. Zodra we hierover een mening hebben gevormd, is voor ons duidelijk wat we moeten doen.

Zo'n systeem werkt heel goed in een stabiele wereld. In een stabiele wereld kunnen de standaardsituaties uit het verleden nog steeds worden toegepast. Maar in een veranderende wereld zijn deze standaardsituaties misschien helemaal niet meer van toepassing.

In plaats van onze stap vooruit te beoordelen, moeten we onze stap vooruit ontwikkelen. We moeten nadenken over 'dat wat zou kunnen', niet alleen over 'dat wat is'.

En toch heeft de basistraditie van het westerse denken (of welk denken dan ook) niet voorzien in een simpele methode van constructief denken. En dat is precies waar de methode van de zes denkhoeden (parallel denken) over gaat.

Wat is parallel denken?

Stel u een groot en prachtig landhuis voor. Er staat iemand voor het huis, er staat iemand achter het huis en twee mensen staan aan weerszijden van het huis. Ze zien het huis

alle vier anders. En alle vier beargumenteren ze (via de intercom) dat alleen zij het huis goed zien.

Met parallel denken loopt iedereen rond en kijkt naar de voorkant. Daarna lopen ze om het huis heen, via een zijkant naar de achterkant, en vervolgens naar de andere zijkant. Dus op elk willekeurig moment kijkt iedereen vanuit hetzelfde uitgangspunt naar het huis.

Dit is bijna het tegenovergestelde van argumentatie-, conflict- en confrontatiedenken, waarbij iedere partij een zaak doelbewust vanuit een ander uitgangspunt bekijkt. Omdat iedereen uiteindelijk alle kanten van het gebouw ziet, wordt het volledig bestudeerd. Parallel denken houdt in dat iedereen op elk willekeurig moment dezelfde kant opkijkt. Maar parallel denken gaat nog verder. Als in het traditionele denken twee mensen het niet met elkaar eens zijn, volgt een discussie waarin beiden proberen hun gelijk te krijgen. In parallel denken worden beide uitgangspunten, hoe tegenovergesteld ze ook zijn, parallel opgenomen. Als het later van belang is dat er tussen de twee verschillende uitgangspunten moet worden gekozen, wordt op dat moment geprobeerd die keuze te maken. Als er geen keuze kan worden gemaakt, moet de oplossing beide mogelijkheden in zich hebben.

De nadruk ligt altijd op het ontwikkelen van een stap vooruit.

Richtingen en hoeden

De essentie van parallel denken is dat iedereen op elk willekeurig moment in dezelfde richting kijkt – maar deze richting kan veranderd worden. Een onderzoeker kan worden gevraagd om naar het noorden te kijken of naar het oosten. Dit zijn standaardrichtinglabels. We hebben dus denkrichtinglabels nodig. In welke verschillende richtingen kunnen we denkers vragen te kijken?

En hier komen de hoeden om de hoek kijken.

In veel culturen bestaat al een sterke associatie tussen denken en hoofddeksels. Een voordeel van een hoofddeksel als symbool is dat het een bepaalde rol aanduidt. Mensen

hebben bijvoorbeeld ‘twee petten op’. Een ander voordeel is dat een hoofddeksel ook gemakkelijk op- en afgezet kan worden. Bovendien is een hoofddeksel voor iedereen zichtbaar. Om deze redenen heb ik voor hoeden gekozen als symbolen voor de denkrichtingen.

Hoewel de hoeden soms daadwerkelijk worden gebruikt, zijn ze meestal denkbeeldig. Vaak worden posters van de hoeden opgehangen tijdens bijeenkomsten, als een herinnering aan de richtingen. Er zijn zes kleuren, die overeenkomen met de zes denkrichtingen: wit, rood, zwart, geel, groen en blauw.

Richtingen, niet beschrijvingen

Het is erg belangrijk om te beseffen dat de hoeden richtingen zijn en geen beschrijvingen van wat er is gebeurd. Het is niet de bedoeling dat iedereen zijn zegje doet en dat de hoeden vervolgens worden gebruikt om te ordenen wat er is gezegd. Het gaat erom dat meteen in die richting gedacht moet worden.

‘Laten we met de witte hoed op denken’ houdt in dat er doelbewust wordt gefocust op informatie. Iedereen probeert na te denken over de beschikbare informatie, de benodigde informatie, vragen die gesteld moeten worden, andere manieren om informatie te verkrijgen enzovoort.

‘Hier heb ik je rode hoed nodig’ is een specifieke vraag naar gevoel, intuïtie en emoties over een bepaalde zaak.

‘Dat is goed met de zwarte hoed op gedacht; laten we nu de gele hoed opzetten...’ In dit geval staat de term ‘zwarte hoed’ voor behoedzaam denken en mogelijke problemen, maar nog belangrijker is dat er wordt gevraagd de gele hoed op te zetten (voordelen, opbrengsten enzovoort).

Het is heel belangrijk dat u het verschil ziet tussen een beschrijving en een richting. Een beschrijving gaat over wat er gebeurd is. Een richting gaat over wat er gaat gebeuren.

‘Ik wil dat je naar het oosten kijkt’ is niet hetzelfde als ‘Je hebt naar het oosten gekeken.’

‘Ik wil dat je roerei maakt’ is niet hetzelfde als ‘Ik zie dat je roerei hebt gemaakt.’

Geen categorieën mensen

Het is mogelijk een test uit te voeren om vast te stellen of iemand een type A of type B is, of wat voor beschrijvend onderscheid dan ook. Psychologen doen niet anders. Het probleem is alleen dat als mensen eenmaal in een vakje of 'box' zijn geplaatst, ze daar dan meestal blijven. Dit is weer een voorbeeld van 'dat wat is' in plaats van 'dat wat zou kunnen'.

In een hardloopwedstrijd verslaat een slanke man gewoonlijk een dikke man ('dat wat is'). Maar als de dikke man op een fiets gaat zitten, zal hij de slanke man verslaan ('dat wat zou kunnen').

Het is heel verleidelijk om de hoeden te gebruiken om mensen te beschrijven en te categoriseren, zoals 'Zij is een zwarte hoed' of 'Hij heeft altijd een groene hoed op'. Geef niet toe aan deze verleiding. De hoeden zijn geen beschrijvingen van mensen, maar soorten gedrag.

Natuurlijk zijn er mensen die altijd op hun hoede zijn en altijd beren op de weg zien. Anderen lopen altijd over van de ideeën en weer anderen zijn juist beter in het focussen op de feiten. Mensen geven de voorkeur aan het ene soort gedrag of het andere. Mensen zijn beter in het ene soort dan het andere. Niettemin zijn de hoeden geen categorieën mensen. Als je in een auto rijdt met een handgeschakelde versnellingsbak, gebruik je alle versnellingen. In de motor van de auto werken alle cilinders op volle toeren. De hoeden zijn denkrichtingen. Iedereen moet in alle richtingen kunnen kijken.

Daarom is het gebruik van hoeden als labels gevaarlijk, want het doet het doel van het systeem teniet, namelijk dat iedereen in iedere richting kan kijken.

Kanttekening bij het gebruik van de denkhoeden

Als mensen me vertellen dat ze de methode van de zes denkhoeden hebben gebruikt, vraag ik vaak *hoe* ze de methode hebben gebruikt. Soms kom ik er dan achter dat ze de methode verkeerd hebben toegepast. Tijdens een bijeenkomst wordt iemand uitgekozen om met de zwarte hoed op te denken, iemand anders met de witte hoed op enzovoort. Deze mensen houden vervolgens deze rol gedurende de hele bijeenkomst. En dat is bijna het tegenovergestelde van hoe het systeem moet worden gebruikt. Het doel van parallel denken is juist dat de ervaring en intelligentie van *iedereen* moet worden gebruikt *in iedere richting*. Iedere aanwezige moet dus de zwarte hoed dragen op een bepaald moment. Dat is parallel denken en op die manier wordt ten volste gebruikgemaakt van ieders intelligentie en ervaring.

Uitsloven

Veel mensen vertellen me dat ze een discussie leuk vinden omdat ze zo kunnen laten zien hoe slim ze zijn. Ze kunnen discussies winnen en tegenstanders met de grond gelijk maken. Dit is allemaal niet bijster constructief, maar misschien hebben we allemaal wel de behoefte af en toe te laten zien wat we kunnen.

Daarom is er in het parallelle denken en de methode van de zes denkhoeden een plaatsje voor uitsloven. Een denker laat zien wat hij kan door te laten zien hoeveel punten van

overweging hij kan noemen met de gele hoed op, hoeveel met de zwarte hoed op enzovoort. Je laat zien wat je kunt door goed te presteren als denker. Je laat zien wat je kunt door beter als denker te presteren dan de anderen. Het verschil is dat dit type uitsloven constructief is. Het ego zit niet langer vast aan gelijk moeten krijgen.

Het spel spelen

Er zijn en worden allerlei pogingen gedaan om de persoonlijkheid van mensen te veranderen. Men neemt aan dat als je iemand wijst op een persoonlijkheidstype of een zwakte, dat die persoon dan zal proberen die zwakte te compenseren. Deze methoden zijn doorgaans langzaam, weinig effectief en vervelend voor de betrokkenen. Als mensen eenmaal in een vakje, 'box' of categorie zitten, proberen ze misschien te compenseren. Maar de inspanning van het compenseren herinnert hen aan 'wat ze zijn' en vervolgen raken ze nog dieper in die categorie verzeild. Sinds Freud ligt de focus op analyse: achterhaal de dieper liggende waarheden en beweegredenen. Confucius' benadering was precies tegenovergesteld. In plaats van te focussen op persoonlijkheid concentreerde hij zich meteen op gedrag. Hij drong erop aan je goed te gedragen tegenover je collega's, ondergeschikten, meerderen en familie. Confucius interesseerde zich totaal niet voor persoonlijkheid. De methode van de zes denkhoeden is meer gericht op de benadering van Confucius dan op de analytische methode. De gedragsregels zijn bepaald. Je houdt je aan deze regels. Als je agressief bent, zal niemand proberen je minder agressief te maken. Maar als je de gele hoed draagt, moet je je agressie in die richting gebruiken. Door direct te focussen op gedrag wordt de methode van de zes denkhoeden veel eerder geaccepteerd en is deze bovendien veel effectiever en sneller dan methoden die zich richten op het veranderen van de persoonlijkheid.

Het spelelement van de zes denkhoeden is erg belangrijk. Wanneer er een spel wordt gespeeld, wordt iedereen die zich

niet aan de regels van het spel houdt als tegenwerker gezien. Als er wordt gewisseld van de zwarte hoed (behoedzaam) naar de gele hoed (mogelijke opbrengsten) en iemand blijft nog steeds allemaal potentiële gevaren opnoemen, dan weigert deze persoon dus om het spel te spelen. Mensen zover krijgen 'het spel te spelen' is een krachtige vorm van gedrag veranderen.

