

REKLÁMAKADÉMIA

REKLÁM-KREATIVITÁS MESTERKURZUS



ALKOTÓTECHNIKÁK

A KREATIVITÁS JELENTŐSÉGÉNEK BEMUTATÁSA
AZ ALKOTÓKÉZSÉG FEJLESZTÉSÉNEK GYAKORLATI TECHNIKÁI
A HAT KALAP MÓDSZER IGAZOLÁSA SZEMÉLYES PÉLDÁN KERESZTÜL

KÉSZÍTETTE: VERECKEI ÉVA

Budapest, 2009

Tartalomjegyzék

I. Kreativitás, kreatív gondolkodás.....	3
II. A kreativitás szerepe, jelentősége az emberi életben	4
III. Kreativitásfejlesztés és módszerei	6
IV. Edward de Bono, a gyakorlati kreativitás atyja.....	7
V. Az oldalirányú gondolkodás (lateral thinking)	8
VI. A párhuzamos gondolkodás (parallel thinking) – Hat Kalap módszer	9
VII. Hat Kalap a gyakorlatban.....	14
VIII. Forrásjegyzék.....	17

I. Kreativitás, kreatív gondolkodás

A **kreativitás**, más néven **alkotókészség** személyiségtulajdonságaink, képességeink sajátos összerendezettsége, amely valamilyen szintű alkotást tesz lehetővé. Alkotásnak minősülhetnek jelentéktelennek tűnő gondolatok, kombinációk is, amennyiben rendelkezésre álló tudásunk, tapasztalatunk, vagy új információk összekapcsolása / módosítása által valamilyen újszerű dolgot hozunk létre.

A legtöbben csodálattal vagy irigykedve tekintünk egyes embertársainkra, akikre azt mondjuk „kreatív”, és hajlamosak vagyunk megfélekedni arról, hogy a kreativitás nem egy velünk született áldás, amely csak keveseknek adatik meg, hanem jelen lehet életünk bármely momentumában, amikor megpróbálunk egy picit a berögzült gondolkodási sémáinktól elszakadni, és egyfajta új megközelítésben látni vagy láttatni a dolgokat. Sőt, ma már sokan úgy vélekednek, hogy a **„kreativitás alól nincs mentség”**, azaz jogos elvárás, hogy akár személyes, akár munkahelyi környezetünkben nyitottan, befogadóképpen és konstruktívan kezeljük a felmerülő szituációkat. Amíg mostanáig sokan egy legyintéssel elintéztük, hogy „*sajnos nem születtem kreatív*”, addig a mai gyorsan változó és komoly globális problémákkal küszködő világban ezt már nem engedhetjük meg magunknak. Így válik a hétköznapi kreativitás az érvényesülés, extrém helyzetben pedig a túlélés kulcsává. (És ha jobban belegondolunk, ez mindig is így volt az evolúció során: Az az egyed, amelyik képes volt alkalmazkodni változó környezetéhez, fennmaradt, amelyik nem, az pedig kihalt.)

Valójában a kreatív gondolkodásra való képesség különböztet meg minket, élőlényeket a gépektől. Jó példa lehet egy számítógép: az ember által létrehozott és beprogramozott műveletsorok elvégzésére kiválóan alkalmas, de nem képes új összefüggések megkeresésével előremozdítani, továbbfejleszteni a feladatot. Ezzel szemben bármilyen primitív élőlény is képes arra a táplálékszerzés során, hogy ha az egyik módszer kudarcot vallott, megpróbálkozzon egy másikkal.

A **rutingondolkodás** a már meglévő gondolkodási sémáink alkalmazása az új helyzetek megoldására. Ez az esetek többségében hasznos dolog, hiszen ha az új információt nem lennénk képesek sztereotípiák segítségével csoportokba sorolni, egy múltbeli impulzusokon alapuló sémára „ráhúzni”, akkor egész egyszerűen nem lennénk képesek feldolgozni a bennünket folyamatosan érő, hihetetlen mennyiségű

eltérő ingert. A rutingondolkodás azonban csak arra épít, amit a múltban tanult / érzett / tapasztalt / csinált az illető, így ahelyett, hogy új perspektívákat keresve megtalálhatná a jobb, az egyszerűbb, vagy egyszerűen csak MÁS megoldást. Konvencionális válaszokat ad a felmerült kérdésekre, és azonnal tovább is lép, hogy újabb és újabb kérdést tudjon megválaszolni. Ezt az általánosnak mondható hozzáállást a következőképp fogalmazták meg: „Egy komplex problémára mindenkinek van egyszerű, vonzó és rossz megoldása.” /Arthur C. Clarke/ Valójában az így keletkező nem produktív, hanem **reproduktív gondolkodás** kényelmes és ennél fogva kézenfekvő megoldás. Ez a magyarázata annak, hogy az emberiség nagy részében fel sem merül, hogy ebből érdemes lehet néha kilépni.

II. A kreativitás szerepe, jelentősége az emberi életben

A **kreativitás hiánya** sajnos a legnagyobb **globális krízisfaktor**rá nőtte ki magát a XXI. századra. Azért a legnagyobb, mert szükségszerűen oda vezet, hogy az emberiség nem találja a válaszokat az összes többi globális probléma megoldására. Ha nincs kreativitás, nem oldódik meg a társadalom széles rétegeinek periférikus helyzetbe kerülése, nem lehet elejét venni az értelmetlen fegyveres összecsapásoknak, nem születnek új módszerek a levegő, vagy a vizek szennyezettségének csökkentésére stb. A 2008-ban kezdődött és várhatóan elhúzódó világgazdasági válság hatására a kreatív gondolkodás még nagyobb aktualitást és jelentőséget nyert. A hagyományos módszerekkel operáló oktatási modellek rendre kudarcot vallanak a „való” világban: az iskolapadból kikerülő ifjúság nem képes érvényesülni, hiszen nincsenek birtokában az alkalmazott tudásnak, nincsenek működő eljárásaik a kihívások kezelésére.



A tudásalapú társadalom utáni lépcsőfoknak nevezhetnénk a „kreativitásalapút”, amelyben a megszerzett tudás helyett felértékelődik az információk összekapcsolásának és új alternatívák létrehozásának képessége. Ezt ugyancsak elősegítheti az a tény, hogy a mai komputerkorszakban már végtelenül sok adatot, információt tudunk tárolni, így az ember a kreatív munkára összpontosíthat.

Mélyen elgondolkodtatott az az egyszerű következtetés, miszerint *minden nemzet jövőjét a jelenleg benne élő emberek gondolkodása határozza meg*. Csak a nyitott, aktívan megoldásokra és fejlesztésekre irányuló gondolkodás mozdíthat előre egy nemzetet. Ezzel szemben amelynek tagjai túlságosan ragaszkodnak a megszokott módszerekhez és életstílushoz, ahol nincs igény a fejlődésre, az nagyon gyorsan leszakad az élbolytól, a felzárkózás pedig annál nehezebb, csakis teljes szemléletváltással és sok-sok munkával érhető el újra.

Sajnos egyet kell értenem Kaszás György tanár úrral, hogy Magyarország kreativitását, innovativitását tekintve az egyre inkább leszakadó nemzetek között van, ugyanis a közélet és ebből példát merítve az átlagember nem a jövő jobbá tételén munkálkodik, hanem egyelőre sem jelen, sem a múlt megítélésén nem sikerül egyetértésre jutnia, amely totálisan blokkolja a kreativitást. Mindeközben gyorsul a világszintű fejlődés, így az innovatív és „leszakadó” nemzetek közötti kontraszt egyre élesedik.

De ha nem emelkedünk az emberi létnek ennyire magas fokára, ami a fajfenntartás kulcsát láttatja a kreativitásban, sokkal egyszerűbb következtetésre is juthatunk: Minden emberi közösségben, így családunk, barátaink, munkatársaink körében is azt az embert tartják vonzóbbnak, annak a társaságát keresik, aki érdekes beszélgetőpartner, **„csodálatos elme”**. (A kreatív gondolkodás atyjának nevezett Edward de Bono erre remek példát hoz *A csodálatos elme* c. könyvében: Egy partin üldögélő feltűnően szép, de unalmas nő rövid időre felkeltheti ugyan a többiek figyelmét, de nagy valószínűséggel nem lesz képes megtartani. Ennek éppen fordítottjaként egy szemüveges, erősen kopaszodó férfit hatalmas társaság vesz körül, mert élvezet vele társalogni.)

És vajon mitől lesz valaki „csodálatos elme”? Attól, hogy nyitott az új történetek, információk befogadására, képes a másik számára izgalmas módon reflektálni a hallottakra, azáltal, hogy saját vagy mások tapasztalataival egészíti ki, vagy teljesen már perspektívába helyezi azokat, és így új dolgokra vagy összefüggésekre világít rá. És ennek mind-mind a kreativitás az alapja, amely különböző mértékben ugyan, de mindenkiben jelen van.

Egyes források **kreatív személyiségről** beszélnek, én az előzőek fényében inkább azt mondanám, léteznek olyan **személyiségjegyek**, amelyek elősegítik a kreatív gondolatok létrejöttét:

- szellemi egészség és hatékonyság (megismerési vágy, kíváncsiság, érdeklődés, függetlenség a gondolkodásban, vélekedésben stb.)
- az önmegevalósítás szándéka, önkifejezési akarat
- pozitív én-kép, magabiztosság
- pszichológiai biztonság
- a személyiség szabadsága, a korlátozások elleni védekezés
- a környezet tökéletesítésre, konstruktív megváltoztatására való törekvés
- nonkonformitás (kevésbé konvencionális, nagyobb konckázatvállalás)
- a korlátozások, kööttségek, szabályok nehezen tűrése, illetve ha ezeknek értelmét nem látja, lázadás, tiltakozás ellenük.



Hogyan gerjesztik ezek a kreatív hozzáállást: eredeti gondolatokra ösztönözhetnek, segíthetnek azokat mások felé hatékonyan kommunikálni, és végül széles körben elterjeszteni.

A **kreativitás mértéke** nemcsak **egyénenként** és **situációnként** eltérő, hanem **életkor** szerint is. Tudományos kutatások igazolják, hogy a kreativitásfok az életkor előrhaladtával erősen csökken. Ennek egyik kézenfekvő magyarázata lehet, hogy az embert minél több behatás, inger éri, minél többet tapasztal, agya annál hajlamosabb meglévő gondolkodási sémákat használni. Idős korra ez az emberek többségénél az új, a szokatlan iránti fenntartásokat, vagy akár félelmet idézhet elő, ami a rutingondolkodás „melegágya”. Ezzel szemben a gyermeki elme teljesen nyitott a környezetére, és tapasztalatlanságából eredően kevés frusztrációval és félelemérzettel rendelkezik, így nagy eséllyel hoz létre új dolgokat. Ha a határfokot százalékban mérnénk, átlagosan a teljes kreativitás 90%-a jutna egy óvodás gyermekre, és mindössze 10% egy fiatal felnőttre. (Ez a hatalmas csökkenés persze tudatos neveléssel és odafigyeléssel mérsékelhető.)

III. Kreativitásfejlesztés és módszerei

“Kreativitás = 10% tehetség és 90% elszántság.” – véli Thomas Alva Edison, amellyel egyértelműen arra világít rá, hogy a kreativitás mögött tudatos erőfeszítés

áll. De hogy lehet ez, mikor a legtöbben meg vagyunk róla győződve, hogy „vagy kreatívnak születtünk, vagy nem...”? Próbáljunk most meg egy kicsit továbblépni ezen a - minden bizonnyal rutingondolkodás útján létrejött – megfontoláson, és foglalkozzunk azzal, hogy mi ösztönözhet bárkit alkotó jellegű gondolatok megfogalmazására.

Az erre vonatkozó kezdetleges megközelítés az ún. **kupleráj-teória**. Ez nem más állít, minthogy a kreatív gondolatok nagyobb valószínűséggel találunk meg minket, ha fokozzuk a **rendszer telenséget** magunk körül: a szokásostól eltérő környezet például újszerű, szokatlan ötleteket ébreszthet bennünk. A szabályok, a rend, az időnyomás mind-mind a kreativitás ellen hatnak.

Viszont annak ellenére, hogy a reklámügynökségek irodáinak kialakításakor gyakran építenek rá, semmilyen adat nem támasztja alá, hogy a teória valójában működne. Ellenben meglepő eredmények érhetőek el a kreativitásfok növelésében a **szabályok tudatos alkalmazásával!** Meg kell tanítanunk az agyunkat hatékonyan gondolkodni, ami szinte paradox módon azzal kezdődik, hogy szabályozott (!) gyakorlati technikákat kell elsajátítanunk.

Egy nagy tanulság erejéig újra visszakanyarodnék Edward de Bono szavaihoz:



„Sokan időt, pénzt és fáradságot nem kímélve igyekeznek elérni, hogy testük minél szebb legyen. Megéri, hogy időt és fáradságot fordítsunk elménk szépségére is.” A magam részéről elmondhatom, hogy annak ellenére, hogy tanult embernek tartom magam, és értelmiségi családból származom, talán meg sem fordult a fejemben, hogy mennyire kézenfekvő lenne

az elmém pallérozása. Persze nem olyan értelemben, amit a legtöbben ez alatt értünk (a tárgyi tudás bővítését - könyveket olvasunk, nyelveket vagy tantárgyakat tanulunk, tréningeken képességeket, készségeket fejlesztünk stb.), hanem magának a **gondolkodás művészetének fejlesztését.**

Ennél a pontnál megegyezhetünk három alapkérdésről a kreativitást illetően:

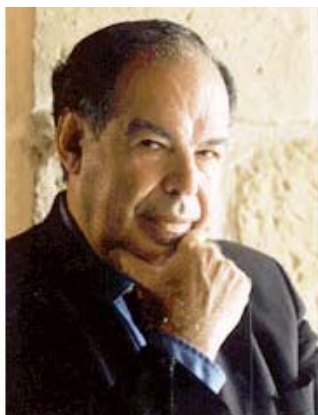
1. A kreativitás **mindenkiben megvan**, csak személyiségenként, életkoronként, helyzetekként eltérő mértékben.
2. A kreativitás a **túlélés** (illetve mikrokörnyezetben a vonzó személyiség) **kulcsa**.
3. A kreativitás **növelhető**.

Így mindenki számára egyértelművé válik, hogy fejlesztésébe érdemes, és kell is invesztálni. Tanuljunk meg tehát tudatosan, produktívan gondolkodni!

IV. Edward de Bono, a gyakorlati kreativitás atyja

A XX. század második felétől kezdve egyre világosabbá vált, hogy a kreativitás kulcsfontosságú tényező a nemzetgazdaságok jövőjét tekintve. Az 50-es évektől számítjuk a kreativitásvizsgálatok kezdetét, mert annak ellenére, hogy már 20-as, 30-as években születtek művek az alkotókészségről, produktív gondolkodásról, ám a kreativitás még többnyire a pszichológia egyfajta perifériáján helyezkedett el. Az ekkori nagy gondolkodók (Guilford, Barron, Rosca, Karlavaris, vagy akár Maslow) többnyire elméleti síkon közelítették meg a kreativitás fogalmát és fejlesztésének lehetőségeit.

Az 1933-as máltai születésű **Edward de Bono** volt az, aki minderre az elméleti tudásbázisra építve, illetve éppen ennek korlátait leépítve és újradefiniálva létrehozott közérthető, széles körben alkalmazható, a gyakorlatban remekül működő, konzisztens rendszereket a kreativitás növelésére. Ő volt az, aki elsőként felismerte, hogy a gazdasági-politikai élet szereplőinek kézzelfogható eszközre van szükségük munkaerejük továbbképzésére. Módszereit azóta kisgyermekkortól oktatják a világ minden táján iskolai kereteken belül, az eredmények pedig önmagukért beszélnek.



De Bono egy rendkívül sokoldalú gondolkodó (pszichológus, író, feltaláló, tanácsadó), aki többek között orvosi diplomát szerzett a máltai egyetemen (University of Malta), Rhodes-ösztöndíjasként master diplomát Oxfordban pszichológiából és fiziológiából, Ph.D. és Phil. diplomát Cambridge-ben, és még sorolhatnánk. 82 könyvet írt, amelyet több mint 40 nyelvre fordítottak le. Az utóbbi 30 évet a gondolkodás tanításával töltötte: dolgozott kormányokkal, vállalatokkal, egyéb szervezetekkel, egyénekkkel, és sokszor felszólt – hivatalosan vagy magánszemélyként - különféle társadalmi kérdésekben. Elkezdte felépíteni az új gondolkodás központját (World Center for New Thinking) Máltán, amelyet ő a gondolkodás Vörös Keresztjeként emleget. 2009-re, amelyet a kreativitás évének

nyilvántottak, őt választották meg az Európai Unió gondolkodásért felelős nagykövetének.

Munkásságát az tette páratlanul népszerűvé és hasznossá, hogy hihetetlenül **egyszerűen és közérthetően** képes átadni tudását (amely önmagában is jól működő rendszer), mellőzi a laikus számára homályos, szakmai terminológiát, és mindent gyakorlati példákkal illusztrál.

Nagyon fontos és egyedi vonás, hogy de Bono nem hisz a véletlenszerű kreativitásban, azaz abban, amit kortársai állítottak: a rendszertelenség, a szabályok figyelmen kívül hagyása (pl. brainstorming) növeli a kreativitás valószínűségét. Tehát nem az ún. kupleráj-teória híve, hanem a **szabályozott és célirányos ötletgenerálásé**, ami első hallásra paradoxonnak tűnhet. Az általa kidolgozott és a köztudatba bevezetett rendszerek közül az *oldalirányú gondolkodás* és részletesebben a *Hat Kalap módszer* bemutatásán keresztül szeretném bebizonyítani, hogy ez az ellentmondás nagyon is feloldható, és a gyakorlatban figyelemreméltó eredményekre képes.

V. Az oldalirányú gondolkodás (lateral thinking)

Gondolkodásunk lehet **logikus (vertikális) vagy oldalirányú (laterális)**. A hétköznapijainban leginkább a logikus gondolkodás szabályait követjük, azaz próbálunk egy felmerülő problémára megnyugtató választ találni. Mindezt zárt gondolkodási folyamattal: lépésről-lépésre haladva építjük fel gondolatainkat, egyből elválasztjuk a helyeset a helytelentől, válaszokat adunk és bizonyítunk. Kényelemre és gyors megoldásra törekedve igyekszünk a gondolkodás tárgyától nem vagy csak kis mértékben eltérni, és általában a minimális eredmény elérése garantált is. A logikus gondolkodás kijelölt úton és korlátok között halad. Éppen ezért sokszor a kreativitás gátjává válik, hiszen ha valami nem illik bele a felépített gondolatmenetbe, azt azonnal elvetjük anélkül, hogy megvizsgáltuk volna megvalósulásának következményeit. Azért kell ezzel óvatosan bánni, mert az előbb említett utak és korlátok sokszor csak a gondolkodó fejében léteznek.

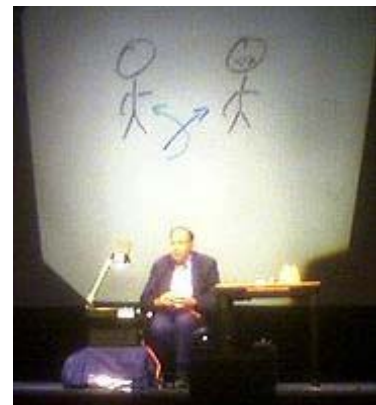
Az időnk nagy részét vertikális gondolkodással töltjük, a gondolkodás minősége azonban nagyban függhet attól, hogy a maradék néhány százaléknyi időt képesek vagyunk-e laterális gondolkodással tölteni.

Miben különbözik az oldalirányú és logikus gondolkodás? A **laterális gondolkodás** nem azonnali válaszra törekszik, így „jut ideje” arra, hogy különféle alternatívákat vessen fel, ha kell, szemléletmódot váltson annak érdekében, hogy a *legjobb* megoldást találja meg. Ha így gondolkodunk, nem félünk újabb és újabb kérdéseket, lehetőségeket felvetni, mert ezek a véletlenszerű behatások mind-mind a kitaposott útról való letérés lehetőségét rejtik magukban. Ilyenkor nem lépésről-lépésre (logikusan) gondolkodunk, hanem csak a végeredmény számít, amit akár ugrásszerűen is elérhetünk. Vagyis az oldalirányú gondolkodás célja nem más, mint **eltéríteni a gondolkodást a „főútvonalról”,** amelynek határai a kreativitást korlátozzák. A vertikális gondolkodástól tehát ott tér el, hogy nem feltétlenül a probléma legyőzésére törekszik, hanem megpróbálja kikerülni a problémát egy radikálisan más megközelítés segítségével, és így képes olyan nem várt megoldások felderítésére, amelyek az ún. „**mellékútvonalak**” mentén találhatóak.

Az oldalirányú gondolkodás a kívánt hatás elérésére látszólag logikátlan módszereket használ. Többek között ilyen az *ingerlés, fogalomalkotás és véletlenszerű behatás*. Az ingerlés vagy provokáció például úgy működik, hogy egy eleve hamis állítás (prov.) zökkenti ki az agyat a főútvonalról, ezzel megnyitva az utat a teljesen újszerű (out-of-the box) asszociációk számára.

VI. A párhuzamos gondolkodás (parallel thinking) – Hat Kalap módszer

Kezdjük itt is azzal, hogy mi jellemzi a **hagyományos gondolkodásmódot**. Az ókori görög filozófusok (Szókratész – Platón – Arisztotelész) munkássága óta – egészen napjainkig a problémamegoldás **alapja az érvelés, a vita**. Mindkét fél a saját igazáról igyekszik meggyőzni a másikat, érvel az álláspontja mellett, illetve cáfolja a másik fél állításait. Az „igazság” az érvek ütköztetése nyomán alakul ki. Tulajdonképpen ez az egyetlen módszer, amelyet ismerünk és használunk annak ellenére, hogy talán magunk is tisztában vagyunk azzal, hogy a „*Nekem van igazam, Te tévedsz*” problémához való hozzáállás sok kérdést vet fel:



- Vajon nem túlságosan magas-e a másik meggyőzésére irányuló **agresszív motiváció**? Az **egó** nem szorítja-e túlságosan háttérbe a probléma hatékony megoldásának igényét?
- Ha egy olyan információ van a birtokomban, amely a másik gondolatmenetét támasztja alá, megosztom, vagy a saját álláspontom érvényesülése érdekében elhallgatom? (De Bono a bírósági tárgyalást hozza fel erre példának, ahol az ügyésznek nem érdeke, hogy olyan információt hozzon nyilvánosságra, amely a védelem javára válik, és fordítva, ezáltal **torzul az igazság**.)
- Nem veszünk-e el **túl sok időt** a vitatkozással, az érvek és ellenérvek felvonultatásával a valódi problémamegoldástól?
- Tudunk-e ugyanazzal az aggyal **egy időben** pozitívak, negatívak és kreatívak lenni, **különböző gondolkodásmódokat** egyszerre működtetni?
- És a végül legnagyobb kérdőjel: Kétféle érv ütköztetése által létrejöhet-e valami új, azaz **van-e tere az alkotásnak**?

Ezek az erősen elgondolkodtató felvetések arra a következtetésre juttathatnak, hogy nagyban megnövekedne a problémamegoldás hatékonysága (értsd idő, energia és a megoldás megtalálása), ha a felek *nem szembehelyezkednének egymással, hanem együttgondolkodnának*, és közös célként a valóban optimális megoldás megtalálását tűznék ki célul. Az érvelésen alapuló szabályos gondolkodásnak ugyanis sok esetben az a gyengesége, hogy egyszerűen kifogja a szelet a konstruktív problémamegoldás vitorlájából, mert a legnagyobb energiát az egók harca felemészti.

De Bono a következő szemléletes hasonlattal magyarázza meg a **párhuzamos gondolkodás** lényegét: „Képzeljük el, hogy négy ember áll egy négyzet alakú épület körül. Mindegyik ember az épület más-más oldala felé fordulva áll. Mindegyikük kijelenti, hogy az ő nézete helyes, vagyis az épület olyan, amilyennek ők látják. Rádióadó-vevőn át vitáznak erről. A párhuzamos gondolkodásban mindenki odamegy az épület egyik oldalához. Mindegyikük leírja, mit lát. Aztán átsétálnak az épület másik oldalához, és ismét leírják, mit látnak. Majd átmennek a harmadik és a negyedik oldalhoz, és ugyanezt teszik ott is. [...] A végén teljesen feltárlják, milyen az épület (mert egyeztetnek egymással, megtárgyalják.” /Edward de Bono: A csodálatos elme/

A párhuzamos gondolkodás lényege, hogy egy időben minden fél ugyanannak a gondolkodásmódnak (pl. pozitív hozzáállás vagy negatív kritika) az alkalmazásával, együtt törekszik a probléma felderítésére, majd ismét közösen gondolkodásmódot váltanak, és abban folytatják a probléma minden oldalról történő körbejárását. Így ez a módszer egyrészt **elkülöníti a különböző gondolkodásmódokat**, és **szét is választja az egót a teljesítménytől**.

Mindennek a gyakorlati alkalmazhatóságára de Bono professzor úr létrehozta **a gondolkodás Hat Kalapiját** (*Six Thinking Hats*). Ez egy ismét végtelenül egyszerű és kézenfekvő módszer, amely csoportos és egyéni problémamegoldásra egyaránt alkalmas, a probléma tárgya szerint pedig praktikus mindenre használható: a kormányüléstől kezdve, a munkahelyi meetingeken keresztül egészen egy családi kerekasztal beszélgetésig, ahol mindenki elmondhatja a véleményét. Arra is alkalmas, hogy egy időben és helyen teljesen különböző profilú emberek (pl. vezérigazgató és recepciós) gondolkodjanak együtt anélkül, hogy különbözőségeik zavart okoznának a folyamat menetében.

Az eljárás lényege, hogy **hat különböző színű** (szimbolikus) **kalapot** használunk a gondolkodás folyamatában: **fehéret, pirosat, feketét, sárgát, zöldet és kéket** – alapjában véve a témától függő, tetszőleges sorrendben. A nyomdai színreosztáshoz lehetne leginkább hasonlítani.

Egy a lényeg: amikor a résztvevők együtt gondolkodnak, mindenkin ugyanolyan színű kalap legyen. Miért épp kalap metafora? *Mert azt ember könnyen felveheti és leteheti* – mondja az értelmi szerző.



a.) A fehér kalap – tények, információk

Ez egy alapvetően **tárgyilagos kalap**, ahol érzelmeknek nincs helye, csak tényeknek. Ekkor a résztvevők teljes erejükkel arra koncentrálnak, hogy **milyen információk állnak rendelkezésre** az adott témáról (lehet megbízható és kevésbé hivatalos forrásból származó is), **mi hiányzik** még a pontos megértéshez, és azt honnan lehet beszerezni. Általánosságban egy meetingen a fehér kalapot veszik fel először (pontosabban rögtön a kék után – ld. később), mert itt kerülnek megbeszélésre a véleményformáláshoz is szükséges alapvető inputok. Gyakorlati példa egy áremelésről szóló vállalati értekezletről: „A konkurencia az első



negyedévben +5%-os áremelést hajtott végre előző évhez képest xy termék kategóriában."

b.) A piros kalap – érzelmek, érzése, megérzések

Az üzleti életben általános elvárás, hogy gondolkodásunkból elimináljuk az **ézelmeket**. Ez persze a legtöbb halandó ember számára lehetetlen feladat, így annak ellenére és éppen azért, mert az ézelmeket, ézeléseket nem fejezhetjük ki nyíltan, burkolt formában (logikának álcázva) befolyásolják döntéseinket. A Hat Kalap módszer lehetőséget biztosít az ézelmek kifejezésére, egyúttal legitimálja is azokat. Ha a résztvevők piros kalapban vannak, mindenki **szabadon hangot adhat megérzéseinek** úgy, hogy **indokolnia nem** is kell (hiszen sokszor nem is lehet). Pl. „*Úgy érzem, hogy ebben a gazdasági szituációban az áremelés nagyon rossz döntés lenne részünkről, talán nagyságrendekkel is csökkentené az eladásokat.*”

A fehér és a piros tehát egymás ellenpontjai: a tárgyilagosság és az ézelmek kalapjai.

c.) A fekete kalap – kritikus gondolkodás

A gyakorlatban ezt a „kalapot” használjuk legtöbbször, hiszen mondhatni kritizálni könnyű. Ez persze nem kisebbíti ennek az **óvatos aspektusnak** a jelentőségét, ellenkezőleg, talán ez az egyik legfontosabb kalap, hiszen megvéd minket attól, hogy meg nem valósítható / értelmetlen / túlságosan rizikós stb. tranzakciókba menjünk bele. Itt kerül feltárásra az összes **probléma, hátulütő, buktató és összeférhetlenség** ill. össze nem illés.

Viszont a negatív kritikának csak itt van helye, más kalapokban mindenkinek tudnia kell más szemléletmódot használnia – ez a Hat Kalap egyik zsenialitása meglátásom szerint. Pl. „*Nem értek egyet azzal, hogy az év első felében ne éljünk az áremelés lehetőségével, mert esetleg a második félévben derül ki, hogy nem tudjuk hozni az elvárt profitszintet, de akkor már késő lesz.*”

d.) A sárga kalap – pozitív gondolkodás

A hétköznapi életben sajnos nagyon elhanyagoljuk a dolgok **pozitív aspektusainak** kiemelését, mert a szemléletmód általánosságban véve eltolódott

afelé, hogy csak a hibákat vagyunk hajlamosak felfedezni, és sokszor még saját ötletünkről sem vagyunk képesek megfogalmazni, hogy az miért jó.

Itt ismét visszautalnék a rendszer nagy előnyére: Aki az előző kalapban előszeretettel ecsetelte az adott javaslat hátrányait, annak ugyanúgy muszáj meglátnia a pozitívumokat is, mert csak akkor tűnhet ki a párhuzamos gondolkodásban, ha *minden gondolkodásmódban egyaránt aktív*. Egyébként a többi résztvevő rögtön rásütné az egysíkú vagy passzív jelzőt, amit mindenki igyekszik elkerülni. Micsoda előrelépés ez egy hagyományosan zajló meetinghez képest, amikor az egyik résztvevő előadja a javasolt stratégiát, az összes többi pedig azzal csillogtatja az egóját, hogy minden egyes pontot ízekre szed és kritizál (de általában más megoldást nem javasol.)! Pl. „*Ha eltekintünk az ez évi ármelestől, akkor a vásárló a dráguló konkurens termékektől nagy valószínűséggel fordul a mieinkhez, aminek jelentős forgalombővítő hatása lehet.*”

A fekete és sárga is ellentétes kalapok, amelyek a negatív és pozitív értékítéletet teszik lehetővé.



e.) A zöld kalap – új alternatívák, kreativitás

A zöld a termékenység, a megújulás színe, ezzel harmóniában a zöld az **alkotás kalapja**, ezáltal a hat kalap között teljesen egyedülálló szerepet tölt be.

Itt **új ötletek, lehetőségek, alternatívák** kerülnek megbeszélésre, tehát ha ez a kalap kerül sorra, akkor a nyitott, konstruktív és proaktív hozzáállás elvárás. Ez talán néhány emberben elsőre félelmet kelthet, hiszen „*mi van akkor, ha kiderül a többiek számára, hogy nem vagyok kreatív?*”...A gyakorlat viszont éppen azt igazolja, hogy szervezett keretek között, a témára koncentrálna olyan emberek is figyelemreméltó javaslatokkal állnak elő, akik addig soha nem gondolták volna magukról, hogy erre képesek. Pl. „*Úgy gondolom, hogy számba kellene vennünk azt a lehetőséget is, hogy az első félévben még kivárunk a jelenlegi árak megtartásával, aztán ha nem jönnek a számok, még mindig emelhetünk árat a második félév elején.*”



f.) A kék kalap – átfogó gondolkodás, folyamatirányítás

A kék kalapot mindig egy bizonyos személy viseli a teljes folyamat alatt, ő **irányítja a beszélgetést, rendszerezi az elhangzottakat**, terelgeti a résztvevőket a megfelelő irányba. Egész idő alatt fontos szerepet játszik a problémamegoldásként

egyfajta **karmester**ként: a folyamat kezdetekor meghatározza, hogy miért vannak ott a résztvevők, mi a cél, és azt hogyan, mennyi idő alatt tervezi elérni. A gondolkodási folyamatban rugalmasan változtathatja a kalapok sorrendjét, ha ennek szükségét látja, illetve instrukciókkal láthatja el a résztvevőket a viselkedési szabályokat illetően: „*Kérek mindenkit, hogy most vegyük fel a zöld kalapot, és dolgozzunk ki még min. 2 új megoldási lehetőséget a meglévő alternatívák mellé.*” Ő zárja is le a folyamatot, összefoglalva az elért eredményeket, és meghatározva a következő lépéseket és azok határidejét.

Összefoglalva a **Hat Kalap nagy előnyeit** a hagyományos, vitán alapuló gondolkodáshoz képest:

- A **problémamegoldásra**, és nem az egóra ill. a vita megnyerésére **fókuszál**. Ezáltal szignifikánsan jobb eredmény érhető el.
- **Elválasztja** a különféle **gondolkodásmódokat**, és egyúttal lehetővé és kötelezővé is teszi olyan aspektusok kifejezését is (pl. érzelmek vagy pozitívumok), amelyek a gyakorlatban nem kerülhetnek kifejezésre vagy elsiklunk felettük.
- Mindenkit **együttgondolkodásra** készítet. Csakis úgy lehet kitűnni a párhuzamos gondolkodásban, ha minden kalap során aktívak vagyunk. (Ez az egó számára egyenértékű egy vita megnyerésével, a teljesítményt tekintve azonban összehasonlíthatatlanul hatékonyabb, mert eközben a problémára koncentrálnak.)
- **Időt és energiát takarít meg** a résztvevőknek, amit az érvrendszerű gondolkodásban felemésztené a vita.
- Mivel nem kétféle érvelés közül kell választani, van lehetőség **új ötletek** megfogalmazására, amelyek adott esetben megfelelőbbek lehetnek, mint a rendelkezésre álló alternatívák.
- Mivel nem két fél helyezkedik szembe egymással, **csökken** a személyek közötti **különbségek** (nem, életkor, státusz, pozíció stb.) szerepe a gondolkodási folyamatban.
- **Erősíti az együttműködést** és a csapatszellemet, **csökkenti a konfliktusokat** és az azokból eredő feszültséget. Ezáltal emeli a gondolkodás színvonalát is.
- **Egyénileg** is alkalmazható.
- **Könnyű** megtanulni és használni.

VII. Hat Kalap a gyakorlatban

A párhuzamos gondolkodás egyszerűsége és hatékonyságnövelő képessége annyira felkeltette a érdeklődésemet, hogy úgy döntöttem, **saját munkakörnyezetemben** is kipróbálom. Egyrészt kíváncsi voltam az eredményességre, másrészt érdemesnek tartanám minden cégnél, és tágabb értelemben minden emberi közösségben bevezetni, hogy végre valóban oda tudjunk figyelni egymásra és az előttünk álló feladatokra.

Termékmenedzserként dolgozom egy élelmiszergyártó cégnél. Köztudott, hogy minden FMCG területen működő vállalatnál vannak kisebb-nagyobb ellentétek a sales és a marketing osztály között. Ezek egyrészt eltérő érdekekből, másrészt eltérő szemléletből fakadnak, ezáltal sok esetben kibékíthetetlenek. Munkahelyünkön ezek az eltérő törekvések, nézetek csak extrém esetben vezetnek konfliktushoz, és a közös problémamegoldás fejlettnak mondható.

Ennek ellenére az a tapasztalatom, hogy amikor egy megoldandó feladat előtt állunk, akkor sajnos az esetek többségében a *de Bono-i* *sztereotíp helyzetet* éljük át: A marketinges kolléga (jelen esetben én) prezentálja a terveket a kereskedelem felé, akik annak ellenére, hogy nagy tudású és széles körű tapasztalattal rendelkező szakértők, a „gondolkodási folyamat” teljes időtartama alatt öntudatlanul **csak negatív kritikát** fogalmaznak meg. És ennyi fekete kalapos bába között elvész a gyerek, ahogy mondani szokták: a meetingek többsége megreked, eredménytelenül zárul, és több újabb körre van szükség, mire megszületik egy kompromisszumos megoldás.



Mi a baj ezzel?

1. **Nincs együttgondolkodás**, csak vita, amit rengeteg időt és energiát visz el.
2. **Nem születnek új**, fejlett **lehetőségek**, hanem végül rossz szájizzal és kevés bizalommal kikötünk az egyik létező alternatíva mellett, azaz kompromisszumra kényszerülünk, ami a problémamegoldásnak köztudottan nem az optimális kimenetele.
3. **Erősödik a feszültség**, az osztályok közötti vagy személyes konfliktusok.

Az aktuális, megvitatásra szoruló téma: Egy – a cég portfóliójának 14%-át jelentő – nagy, mainstream márkán renovációt hajtottunk végre (receptúra és csomagolás), amelynek hatására új, az akkorinál jóval világosabb, természetesebb csomagolásdesign és matt csomagolás alapanyag került kifejlesztésre. Ez egy potenciális konfliktusforrás, eltérő érdekek ütközésével:

A marketing szándéka: A márka új értékét (**USP**-jét), amely a természetesség, a **csomagolásdesignon** is közvetíteni (elemei: kevésbé hivalkodó, harsány színek, kevesebb designelem, matt felület stb.).

A sales szándéka: Megtartani a régi, erőteljes márkaszínt és fényes csomagolást, hogy a polci megjelenés (**shelf impact**) továbbra is olyan erős maradjon, mint azelőtt.

A téma egyeztetése nem lett volna kötelező jellegű, de szerettem volna, hogy egy - a márka életében nagyon fontos - újrabevetést mindenki teljes meggyőződéssel támogasson, így **ad-hoc projektmeetinget** hívtam össze a sales képviselői (osztályvezetők) és a marketingvezető részvételével. Mint termékmenedzser, projektvezető és a Hat Kalap módszer ismerője vállaltam a kék kalap viselését. A megbeszélés kezdetekor ismertettem a célt (mindenki számára optimális megoldást találni xy márka új csomagolására, még nyitott módosítási lehetőséggel) ill. a Hat Kalap szerinti gondolkodás lényegét. Kezdetben kicsit kételkedve fogadták a szokatlan napirendet, és infantilisnek tartották a kalap metaforát, aztán meglepően gyorsan belejötték a különböző gondolatmenetek szerinti véleménynyilvánításba, és a meeting végül nemvárt módon fél óra alatt lezajlott. Összegezve a fő következtetéseket:

fehér kalap:

- **Mkg:** Kvalitatív fogyasztói kutatások igazolják, hogy a célcsoport számára nem hiteles a természetességre építő marketingkommunikáció és az üzenet, ha a csomagolás mesterséges hatású (élénk szín + fényes felület).
- **Sales1:** Már használtunk a márkán matt csomagolást, de gyenge minőségűt: nem megfelelő minőségű grafika, gyűrött fólia. Ezért tértünk vissza 2007-ben fényes csomagolóanyagra. Nem engedhetjük meg magunknak az olcsó hatást keltő fóliát, hiszen a márka árindexe így is magas.

piros kalap:

- Sales1: Szerintem a fogyasztó nem lenne hajlandó többet fizetni a szebb csomagolásért.
- Sales2: Személy szerint nem hiszek a halvány csomagolás és a természetes hatás vásárlásösztönző erejében.
- Mkg: Egy két éves termékfejlesztés és jelentős (fix- és változó) költségekkel járó receptúrafejlesztést hülyeség lenne nem kommunikálni a csomagoláson is, amely az egyik legfontosabb érintkezési pont a fogyasztóval.

fekete kalap:

- Sales1: Túlságosan világos lett a design, nagyon sokat fogunk veszíteni a bolti láthatóságból.
- Mkg: Amit még nem optimalizáltunk: természetes hatású, csíkos háttér – a széles csíkozás furcsa hatást kelthet.

sárga kalap:

- Mkg: Meghagytuk az eddig jól működő designelemeket (erőteljes logo és meleg hangulatot árasztó termékkompozíció), és növeltük a különböző variánsok megkülönböztethetőségét a merészebb színhasználattal.
- Sales2: Valóban, az izmegkülönböztetésben sokat fejlődtünk.

zöld kalap:

- Mkg: Abban kérném az ötleteiteket, hogy a háttérszínt hogyan lehetne úgy optimalizálni, hogy a közös céljainknak jobban megfeleljen. Van egy javaslatom kiindulópontként: csökkenteném a csíkozás vastagságát.
- Sales1: Mindenképp azt ajánlanám, hogy a kifejlesztett struktúra megtartásával használjunk erősebb háttérszíneket.
- Sales2: Észrevettem egy teljesen más dolgot: nehezen olvasható az ízek megnevezése, ezen mindenképpen javítani kellene.

kék kalap: A megbeszélésünk meglepő hatékonysággal és gyorsasággal zajlott. Fő eredmények:

- A renováció mögött nem lesz áremelés.
- A természetességet kommunikálni kell a csomagoláson.

- A matt alapanyagoknak erősebbnek, jobb minőségűnek kell lennie, mint amit 2006-ban használtunk.

- A csomagolásdesignon eszközünk néhány módosítást a megbeszéltek alapján (háttérszínek erősítése, csíkozás vékonyítása, olvashatóság javítása). Következő lépés: módosított design gyors véleményezése 2 munkanapot követően.

Ez az üzleti szempontból kis jelentőséggel bíró, de ellentétes nézeteket előhívó téma éppen alkalmas volt arra, hogy kipróbáljuk a módszer gyakorlati alkalmazhatóságát irodánkban. A Hat Kalap egyértelműen **sikerrel vizsgázott**, úgyhogy az az egyhangú döntés született, hogy a rendszeres sales-marketing projekt meetingeket a párhuzamos gondolkodás jegyében fogjuk ezentúl vezetni. A folyamat pofonegyszerű, mindössze új dolgokra nyitott hozzáállást igényel a kipróbálása. Mindenfajta személyes és üzleti kommunikáció magasabb színvonalra emeléséhez csak ajánlani tudom.

VIII. Forrásjegyzék

- Edward de Bono: A csodálatos elme (HVG Kiadó, 2006)
- Kaszás György: Kreatív gondolkodás és problémamegoldás (óravázlat)
- <http://www.debonothinkingsystems.com/home.htm>
- <http://www.edwarddebono.com/about.htm>
- <http://hu.wikipedia.org/wiki/Kreativit%C3%A1s>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono
- <http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=106>
- <http://kreativiroda.blogspot.com/2006/07/kreatv-gondolkodsrl.html>
- <http://www.edge2000.hu/view/main/21-33.html>