

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONALNÍHO ŘÍZENÍ  
Navazující magisterské prezenční studium  
2007 – 2010

Mgr. Aleš Jaroš

## **Využití laterálního myšlení pro řešení podnikových problémů**

**The use of lateral thinking for solving company problems**

---

Diplomová Práce  
Zlín 2010



Univerzita Karlova v Praze  
Filozofická fakulta

---

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Datum:

Podpis:

## **ABSTRAKT**

Tvořivé myšlení nám umožňuje seznámit se s obecnými postupy řešení problémů, nahlížet na životní realitu z jiného úhlu pohledu. Metoda 6 myslících klobouků je jednou z kreativních metod řešení pomocí níž to jde. Diplomová práce se snaží o komplexnější náhled na používání této metody v rámci řešení problému ve skupině. Snaží se o pohled na kreativní myšlení prostřednictvím něhož má skupina dojít k určitému výsledku při řešení problému. Práce rozebírá podrobně jak pracovat z dílčími částmi metody 6 klobouků, a zároveň se snaží i o další pohledy na fungování této metody. Velká část práce je zaměřena na lektora a jeho lektorské činnosti, který se rozhodne metodu použít. Měla by pro něj být nástrojem aby mohl celou metodu 6 myslících klobouků aplikovat na specifický podnikový problém.

### **Klíčová slova:**

TVOŘIVOST, DIVERGENTNÍ MYŠLENÍ, LATERÁRNÍ MYŠLENÍ, ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ, KONVERGENTNÍ MYŠLENÍ, KONCEPCE ROZVOJE TVOŘIVÉHO MYŠLENÍ

## **ABSTRACT**

With creative thinking we can identify general methods of problem solving, look at real life from another point of view. The method of 6 Thinking Hats is one of the creative ways to do so. The aim of this thesis is a complex review of using this method when solving a problem in a group. It tries to show creative thinking by which the group should get a certain outcome in solving the problem. The thesis analyses thoroughly all the parts of the 6 Hats method, and at the same time, it tries to view other perspectives on the workings of the method. A significant part of the thesis is aimed at the instructor, who decides to use this particular method, and his work. It should be an instrument to use for application of the 6 Thinking Hats method on a specific company problem.

### **Keywords:**

CREATIVITY, DIVERGENT THINKING, LATELAR THINKING, PROBLEM SOLVING, CONVERGENT THINKING, CONCEPT OF THE DEVELOPMENT CREATIVE THINKING

Poděkování :

Toto cestou si dovoluji upřímně poděkovat vedoucímu diplomové práce Doc. PhDr. Jaroslavu Mužíkovi, DrSc. za odborné rady a vedení, které mi poskytl při přípravě této práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ ROZBOR TÉMATU</b> .....	<b>9</b>
<b>2 KREATIVNÍ – LATERÁLNÍ MYŠLENÍ</b> .....	<b>10</b>
2.1 ZÁKLADNÍ DEFINICE KREATIVITY.....	11
2.1.1 CPS – Creative problem solving .....	12
2.2 KRITÉRIA KREATIVITY .....	13
2.3 KREATIVNÍ PROCESY .....	14
2.4 MOZEK .....	15
2.5 KREATIVITA A OSOBNOST .....	17
2.5.1 Čím se může vyznačovat kreativní osobnost .....	18
2.5.2 Překážky kreativity.....	19
2.6 LATERÁLNÍ MYŠLENÍ .....	21
2.6.1 Edward de Bono .....	22
2.6.2 Definice laterálního myšlení .....	23
2.6.3 Divergentní a konvergentní myšlení .....	24
2.7 KREATIVNÍ SKOK.....	25
<b>3 METODA 6 MYSLÍCÍCH KLOBOUKŮ</b> .....	<b>28</b>
3.1 KLOBOUKY A BARVY.....	31
3.2 BÍLÝ KLOBOUK.....	32
3.3 ČERVENÝ KLOBOUK .....	33
3.4 ČERNÝ KLOBOUK .....	34
3.5 ŽLUTÝ KLOBOUK.....	35
3.6 ZELENÝ KLOBOUK .....	36
3.7 MODRÝ KLOBOUK .....	37
3.8 MYŠLENKOVÉ MAPY.....	40
3.9 SHRNTÍ METODY ŠESTI MYSLÍCÍCH KLOBOUKŮ .....	43
<b>4 ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</b> .....	<b>44</b>
4.1 DEFINICE PROBLÉMU Z HLEDISKA KREATIVITY .....	44
4.2 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU .....	45
4.3 DRUHY ŘEŠITELSKÝCH SKUPIN .....	48
4.3.1 Cílové skupiny a odborné týmy.....	48
4.3.2 Kroužky kvality .....	48
4.3.3 Tým zlepšovatelů .....	49
4.4 SKUPINA.....	49
4.4.1 Lektor – moderátor .....	50
4.4.1.1 Bezpečné prostředí.....	51
4.4.1.2 Pravidla .....	53

<b>5</b>	<b>DIDAKTIKA M6K.....</b>	<b>54</b>
5.1	SPECIFIKA DOSPĚLÝCH .....	54
5.2	LEKTOR .....	56
5.2.1	Učební proces .....	59
5.3	DIDAKTICKÉ METODY .....	62
5.4	DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY .....	64
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Jeden předmět - tisíce různých pohledů. Jedno zadání - spousta řešení. Smyslem a motivem mé diplomové práce je nalézt další úhel, další možnost. Náš rozvoj je často podmíněn nutností se rozhodnout pro určitou variantu. Nutností najít řešení, které je pro nás nejvýhodnější. V podnikové oblasti to platí ještě více, často ještě provázaně s odpovědností za druhé.

Kreativní myšlení, tvořivost je jeden z pohledů, který pak může přinášet řadu nových a často neotřelých nápadů či řešení. Metoda 6 klobouků je pak jednoduchou imaginativní metodou, díky které můžeme sami nebo ve skupině rozvíjet a strukturovat naše myšlení při řešení problémů. Jedná se o metodu, která se zabývá samotným procesem kreativního myšlení s prvky určité systemizace, segmentace našich myšlenkových procesů. Je jakousi alternativou k převažujícímu logickému myšlení, podléhajícímu přísným pravidlům, systémům a strukturám.

Samotná změna myšlení však není konečným stavem. Důležité je, že efektivní (jiné) myšlení má vést také k efektivnímu (novému) jednání. Je tedy nutné nové poznatky nějak uchopit, zpracovat, seřadit a vyhodnotit, tak aby měli efektivitu. Právě metoda 6 klobouků (dále jen M6K) může napomoci jak k tvořivému myšlení, tak k určité systematizaci – segmentaci našich myšlenkových toků, až po vyústění určitých závěrů, námětů či řešení.

M6K může naše myšlení rozvíjet, usnadňovat a činit jej příjemným až zábavným. To vychází i z nastavení metody jako herní. Jejím základem je „hra rolí“ na myslitele v různých barevných kloboucích. Každý klobouk pak v sobě obsahuje určité kompetence a oblasti, na které má myslitel zaměřit svou pozornost. Barva klobouku pak dává jak mysliteli, tak zbytku skupiny jasný signál, kterým směrem se má myšlení ubírat a zaměřovat. Takové dělení myšlení pak vede k zaměření se na jednu věc a umožňuje se odstříhnout od dalších rušivých vlivů jiného druhu myšlení. Zároveň umožňuje plynulý a uvědomělý přesun mezi jednotlivými druhy myšlení.

Cílem DP je v několika částech zprostředkovat teoretickou a metodickou základnu pro možnou realizaci metody 6 klobouků. Začíná základním seznámením s kreativním myšlením a apelem na laterální myšlení (též možno pojímat jako divergentní myšlení), které je nezbytné pro fungování M6K. Další částí je rozbor metody 6 klobouků a funkce (kompetenční vymezení) jednotlivých klobouků, jehož pochopení je nezbytné pro realizaci samot-

né metody. To, co by mělo být při reálné situaci ústředním motivem celé metody, je řešení problém a tak v práci nechybí pojednání o přístupu k řešení problému, řešitelských skupinách i skupině samé. Lektorsky nezbytné bylo zamyšlení nad didaktikou metody 6 klobouků, zejména pak specifiky dospělých, lektora i samotné metody a procesu.

Na celou DP jsem se snažil nahlížet jako na vlastní zakázku, jak efektivně pracovat s metodou 6 klobouků a jaké teoretické prvky mi do tohoto procesu vstupují. Do celého procesu práce na DP mi vstupují zkušenosti lektora a koordinátora vzdělávacích kurzů. Dalo by se spíše říci lektora „začátečníka“ který má touhu teoreticky načerpané informace převést do konkrétních kroků. Touhu studenta pracovat na tématu neotřelém, inovativním možná i lehce provokativním. Cítím, že lehká provokace vytváří diskuzi, diskuze podmínky a podmínky tvorbu, následně pak nové produkty. Snad se mi tedy jeden produkt podaří vytvořit.



## 1 ZÁKLADNÍ ROZBOR TÉMATU

Pro zpřehlednění celé DP cítím potřebu určitého rozboru tématu, kterým se budu v celé práci zabývat.

**Téma: Využití laterálního myšlení pro řešení podnikových problémů**

Využití – v tomto spojení schopnost si z pro mě dostupných metod řešení problémů vybrat metodu 6 klobouků, jako jednu z alternativ k dosažení výsledku.

Laterální myšlení – pojem je určitou analogií pojmu divergentního myšlení, který lze označovat jako specifický druh myšlení, někdy označované jako rozbíhavé. Toto myšlení je nezbytné pro tvořivost a vede k několika možným způsobům řešení daného problému (termín J.P.Guilforda). Laterální myšlení je používáno v koncepci Edwarda de Bona, který je též tvůrcem metody 6 klobouků. V propojení laterálního myšlení a M6K lze vydefinovat ještě pojem segmentace myšlení – což chápu jako kreativní myšlení a tvorbu řešení v určitých segmentech (barvách klobouků).

Řešení – schopnost pomocí metody 6 klobouků, dojít k několika řešením zadaného problému.

Podnikové problémy – může se objevit v několika rovinách, v zásadě znamená překážku bránící k dosažení určitého cíle. Při použití M6K je nutné zvážit, zda daný problém může být touto metodou řešen.

Metoda šesti klobouků – jedná se o kreativní metodu k řešení problému. Její postatou je využívání laterálního myšlení. Účastníci metody si nasazují jednotlivé barvy klobouků (dle lektora můžou fiktivně či reálně) a tím přecházejí do určitého módu přemýšlení. Celý proces, poznatky i nápady se zaznamenávají ve formě myšlenkové mapy celé skupiny či jednotlivce. Jednotlivé barvy: Bílý – neutrální a objektivní, patří sem objektivní fakta čísla. Červený – hněv, vášně a jiné emoce, představuje emocionální přístup. Černý – kritika, negativa, mapuje negativní aspekty a uvádí argumenty, proč to či ono není možné. Žlutý – pozitiva, jasnost, je optimistický, vyjadřuje naději a pozitivní myšlení. Zelený – představa hojnosti, úrodnosti, růstu, symbolizuje tvořivost a nové myšlenky. Modrý – obloha, která se klene nad vším ostatním, zabývá se řízením a organizací myšlenkových procesů. Pojem metody 6 klobouků se sice v názvu neobjevuje, ale je jím prosycena celá DP a tak vnímám jako důležité to, aby byly již od začátku v podvědomí základní prvky této metody.

## 2 KREATIVNÍ – LATERÁLNÍ MYŠLENÍ

*Abyste mohli dělat věci jinak, musíte je jinak i vidět. Allaire*

V úvodu kreativity předkládám krátký příběh studenta, který potvrzuje citát Alberta Einsteina, že představivost je důležitější než vědomosti. Cílem je i přiblížení, že i exaktní věda je tvořivá. Při aplikaci M6K se můžeme také setkat s určitou odtažitostí a otázkami – proč si tady budeme hrát s nějakými klobouky? Tento příběh může být inspirací (možná i argumentem), že tvořivý přístup lze uplatnit i tam, kde si myslíme, že je řešení jasné:

*Při zkoušce z fyziky na univerzitě v Kodani dostal jeden ze studentů následující zadání:*

*„Popište jak určit výšku mrakodrapu pomocí barometru.“ Student velmi rychle odpověděl: „Upevníte dlouhý kus provazu k vrchu barometru, pak spustíte barometr ze střechy mrakodrapu na zem. Délka provazu plus výška barometru se rovná výšce budovy.“ Tato vysoce originální odpověď tak rozzuřila zkoušejícího, že studenta vyhodil. Student se odvolal na základě toho, že jeho odpověď byla nepochybně správná, a univerzita jmenovala nezávislého arbitra, aby případ rozhodl. Arbitr usoudil, že odpověď byla opravdu správná, ale neukázala žádné zjevné znalosti fyziky. K vyřešení problému bylo rozhodnuto zavolat studenta a dát mu šest minut, během kterých by měl ve slovních odpovědích prokázat alespoň minimální obeznámenost se základními principy fyziky. Student seděl tiše pět minut, čelo zamračené přemýšlením. Arbitr mu připomněl, že čas už uplynul, a student na to odpověděl, že má několik velmi závažných odpovědí, ale nemůže se rozhodnout, kterou použít. Když mu bylo doporučeno, aby si pospíšil, student odpověděl: „Zaprvé můžete vzít barometr na střechu mrakodrapu, hodit ho přes okraj dolů a měřit čas, než barometr dopadne na zem. Výšku budovy lze spočítat podle vzorce  $H = 0,5g \times t^2$ . Pro barometr to ale bude směla. Nebo, pokud svítí slunce, můžete změřit výšku barometru, pak ho postavit na zem a měřit délku jeho stínu. Pak změříte délku stínu mrakodrapu a potom je jednoduchou záležitostí pomocí poměrné aritmetiky spočítat výšku mrakodrapu. Pokud byste ovšem chtěli být vysoce vědečtí, mohli byste upevnit krátký kus provázku k barometru a zhoupnout jím jako kyvadlem, nejdřív k zemi a pak ke střeše mrakodrapu. Výška se vypočítá z rozdílu v gravitační síle. Nebo jestli má mrakodrap venku únikové schodiště, bylo by jednodušší vyjít nahoru a označovat celou výšku budovy pomocí délky barometru a pak to sečíst. Kdybyste ale chtěli být jenom nudní a ortodoxní, pak byste mohli použít barometr k měření tlaku vzduchu nejdřív na střeše mrakodrapu a pak u země, potom převést rozdíl tlaků v milibarech na*

*stopy, a dostali byste tak výšku budovy. Protože jsme ale trvale nabádáni, abychom uplatňovali nezávislé myšlení a používali vědecké metody, bylo by nepochybně nejlepší zaklepat na domovníkovy dveře a říct mu: Kdybyste chtěl pěkný nový barometr, dal bych vám tenhle, když mi sdělíte výšku tohoto mrakodrapu. Ten student byl Niels Bohr, jediný člověk z Dánska, který získal Nobelovu cenu za fyziku.“ (Žák, 2004, s.23)*

## 2.1 Základní definice kreativity

Americká psycholožka **T. Amabileová** (1983) definuje kreativitu následujícím způsobem: *Dílo nebo řešení problému se považuje za kreativní do té míry, do jaké je **novým, užitečným, správným a přínosným** řešením zadaného úkolu, a zároveň do jaké míry je úkol heuristický (objevný, originální, původní, předpokládající nové řešení) než algoritmický (známý úkol s rutinním řešením).*

V psychologii osobnosti (Smékal, 2004) je kreativita (tvořivost) chápána takto:

*Pokusíme-li se definovat tvořivost podle výsledku, který podmiňuje, můžeme říct, že je to taková **psychická činnost**, v níž se vyskytuje netradiční přístup k předmětu, originalita, vynalézávacost, bisociace (místo asociací, tj. používání vzdálených a neobvyklých asociací iniciativa ...*

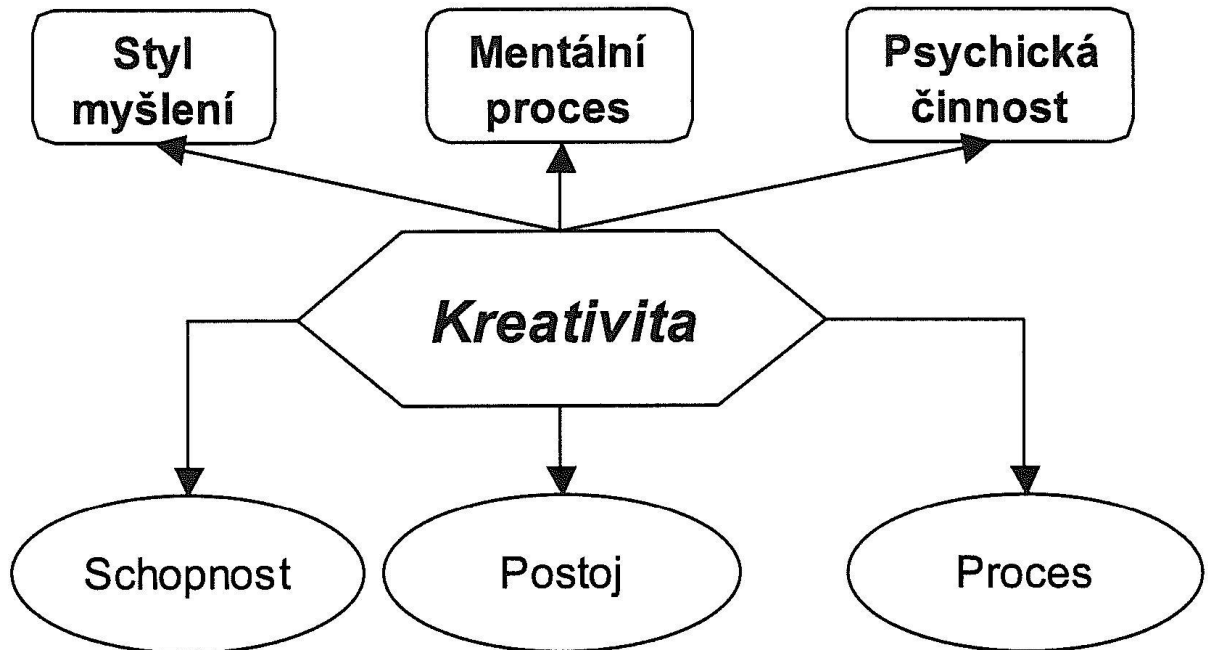
Kreativitu můžeme v souhrnu podle Žáka (2004, s.28-29) chápat jako:

1. Schopnost
  - 1.1. představit si nebo vymyslet něco nového, přičemž se nejedná o stvoření něčeho z ničeho
  - 1.2. tvořit nápady, řešení, myšlenky, díla, a to za použití
    - 1.2.1. kombinace
    - 1.2.2. změny
    - 1.2.3. reaplikace existujících nápadů
2. Postoj jednotlivce, který charakterizuje:
  - 2.1. souhlas, přijetí změny a novinky
  - 2.2. ochota hrát si s nápady a myšlenkami
  - 2.3. flexibilita v pohledu na věc
3. Proces charakterizovaný:
  - 3.1. tvrdou prací

3.2. kontinuální myšlenkovou činností na generování řešení

3.3. prostorem pro improvizaci

3.4. řádem



Obr. 1. Kreativita (Žák, 2004, s.28)

### 2.1.1 CPS – Creative problem solving

Termín CPS (angl. Creative problem solving) (Žák, 2004, s.21) označuje celý proces kreativního řešení problému. Autorem této zkratky a současně celé metodiky je americký psycholog Joy Paul Guilford. Termín CPS však neoznačuje pouze Guilfordův systém, ale je také komplexním označením systému jakéhokoli tvůrčího řešení problému. Na konci XX. století se především díky práci T. Amabileové (1983) ustálilo rozdělení CPS na fáze:

1. Zadání úkolu
2. Příprava
3. Tvorba odpovědí (nápad a řešení)
4. Realizace odpovědí
5. Závěr a zhodnocení

#### Aplikace struktury CPS na M6K:

1. Podnikový problém (posouzení zda je možné na něj M6K aplikovat)

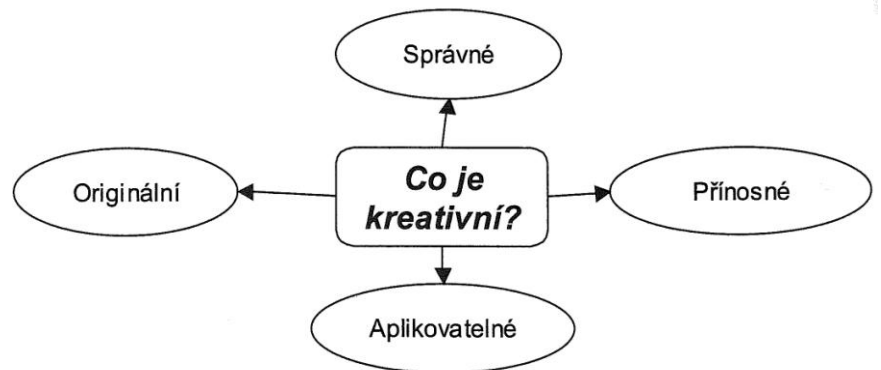
2. Fáze učení (jak s metodou 6 klobouků pracovat, jednoduché simulace pro osvojení metody)
3. Aplikace M6K (metoda je použita na podnikový problém a jejím prostřednictvím jsou generovány různé varianty řešení)
4. Seskupování a třídění (tzv. využívání modrého klobouku a pojmové mapy)
5. Závěr a zhodnocení

## 2.2 Kritéria kreativity

Abychom mohli dobře stanovit, co je a co není kreativní, je potřeba dobře stanovit kritéria, podle kterých lze kreativitu posuzovat. Dle Žáka (2004, s.34) je Kreativita jednou ze základních psychologických potencialit člověka. Dá se předpokládat, že s touto potencialitou (možností) se rodí každý zdravý jedinec. Míra této schopnosti, stejně jako jiné psychologické potenciality člověka (například inteligence), je dána individuálními dispozicemi jedince, prostředím, výchovou a tak dále. Stejně tak se dá předpokládat, že kreativita se dá v průběhu života rozvíjet a napomáhat tak i osobnímu vývoji člověka.

Kritéria kreativního myšlení podle Žáka (2004) :

1. **Originalita**
2. **Správnost**
3. **Aplikovatelnost**
4. **Hodnota - přínos**



Obr. 2. Kritéria kvality (Žák, 2004, s.34)

Tento model je dle mého názoru sporný již v samotném názvu. Pokud budeme kreativitu vnímat jako nespoutaný proces, těžko jí můžeme stanovovat nějaká kritéria. A pokud se podíváme na schéma „Co je kreativní“ a metodu 6 klobouků? Originalitu, přínosnost a aplikovatelnost můžeme považovat za cíle metody. Ovšem správnost, jakožto i předchozí body schématu, můžeme posoudit až s odstupem času. V reálném čase, kdy jednotlivé výstupy metody jsou k dispozici, lze těžko posoudit přínosnost a správnost. Proč tedy toto schéma? – druhou stranou mince je, že se snažíme stále o určité řešení (tedy výsledky) a

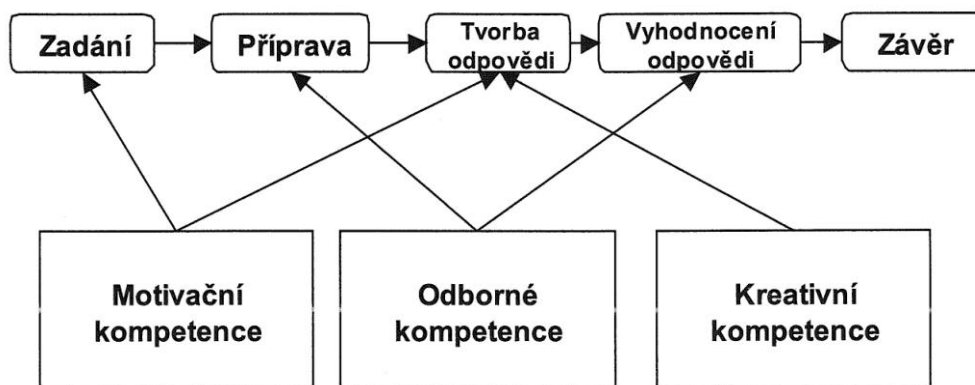
schéma pak může být určitým kritériem kvality, na které si v průběhu procesu metody 6 klobouků můžeme odpovídat, tedy regulačním prvkem našeho procesu. Nemělo by se ovšem stát prvkem, který nás bude brzdit.

### 2.3 Kreativní procesy

Kreativní procesy velmi úzce navazují na kritéria kreativity. Vnímám jako důležité si uvědomovat a orientovat se v důvodech našeho procesu. Zvláště pak pokud se pohybujeme v hranicích kreativity a podnikové zakázky. Náš zadavatel bude často chtít vědět, jak máme podchycen právě onen kreativní proces a zda tedy své peníze (čas, lidi, apod) nemarní v bezbřehém tlachání bez výstupu. Ač se to nezdá, je kreativní proces velmi tvrdou prací, kontinuální myšlenkovou činností zaměřenou na řešení problému, často velmi mentálně náročnou, neboť nejsme tolik zvyklí tvořivost používat v určitém řádu. Byť se to může zdát paradoxní, jedním se znaků kreativního procesu (tedy i metody 6 klobouků) je řád. U M6K je to řád posloupnosti jednotlivých segmentů myšlení na základě určité barvy klobouku. Barva pak jasně říká, v jakém módu myšlení se má dotyčný pohybovat. Jedná se tedy o proces jasně ohraničený určitými pravidly, zároveň však nedává hranice tvořivosti v dané barvě klobouku.

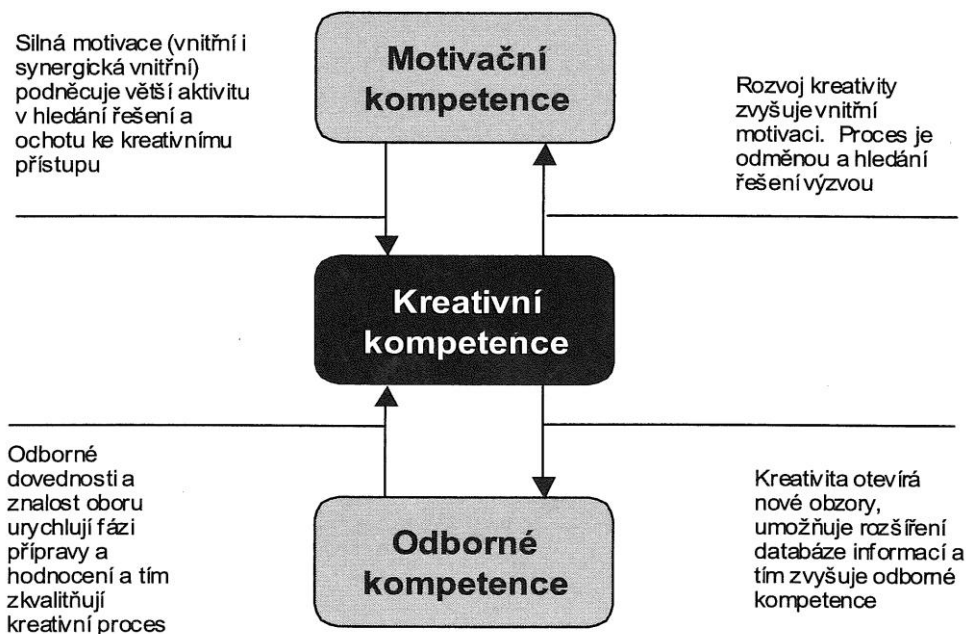
V procesu je důležité uvědomit si, s jakou skupinou budeme pracovat a jaké jsou jejich kompetence k řešenému problému. Kromě motivačních a odborných kompetencí by měly disponovat určitou kreativní kompetencí.

Na níže uvedeném modelu kreativního řešení od T.Amabelové (in Žák, 2004) lze vidět jednotlivé fáze kreativního procesu a jejich ovlivnění a řízení kompetencemi motivačními, odbornými a kreativními:



Obr. 3. Fáze kreativního procesu (Žák, 2004, s. 149)

T. Amabelová (in Žák, 2004) dále uvádí, že rozvoj kreativních kompetencí umožňuje rozvíjet i kompetence odborné a motivační. Toto ovlivňování platí oboustranně. Kreativita není prostým souhrnem částí (jednotlivých kompetencí), ale strukturou, kde se jednotlivé složky vzájemně prolínají a synergicky se ovlivňují.“



Obr. 4. Model kompetencí (Žák, 2004, s. 150)

## 2.4 Mozek

Orgán, který je pro kreativitu nejdůležitější je mozek. U mozku jsou patrné rozdílně specializované poloviny mozku. Tento mimořádně účinný model přiřazuje oběma hemisférám protikladné způsoby myšlení. Pro dokreslení celého kreativního procesu je důležité si uvědomovat jak mozek – procesor těla funguje ve vztahu ke kreativitě.

Žák uvádí (2004, s.74-78) že lidský mozek je schopen se učit. Tak, jako díky neomammálnímu mozku můžeme ovládnout cizí jazyk, není pro nás problém rozvíjet jinou schopnost „šedé kůry mozkové“ - kreativitu. Pro náš hlavní zájem, tedy pro zkoumání kreativity, je nejpraktičtější teorie amerického zoologa, neurobiologa a neurofyziologa Rogera Wolcotta Sperryho. Sperry byl za specifické pojmenování funkcí dvou hemisfér v roce 1981 odměněn Nobelovou cenou (publ. in: Mind Bulletin, 6/4,1981). Základem Sperryho teorie je hypotéza, že jak levá, tak pravá mozková hemisféra se vyznačují specifickými funkcemi. Výzkumy potvrzují předpoklad standardní dominance hemisfér (ve většině případů – cca. 90 % je pravá hemisféra podřízena hemisféře levé) a princip křížení jednotlivých mozko-

vých vláken (pravá hemisféra ovládá pohyb a jednání levé poloviny těla a naopak). Roger Sperry se shoduje s vžitou představou, že levá hemisféra je mnohem analytičtější, aktivnější v jazykové oblasti, je schopna více ovládat časové souvislosti, je jí vlastní lineární (souvislé) myšlení. Oproti tomu pravá hemisféra podle Sperryho zastupuje oblasti neverbální, obrazové, intuitivní, dominuje zde uvažování laterální (mnohoúrovňové). Pravá polovina mozku je kreativnější, přemýšlí v analogiích, v obrazech. Levá hemisféra je dominantní pro jazyk, řeč a základní (lineární) postupy řešení problému, pravá hemisféra pro vizuospeciální úlohy, emotivitu a kreativitu. Tak jako je levé hemisféře vlastní analýza, je pravá hemisféra zaměřena více na syntézu.

„Jednou z prvních seriózních studií na téma tvůrčího myšlení a fungování mozku byla práce amerického psychologa Colina Matindalea. V roce 1978 nechal lidi vymýšlet příběh a zkoumal přitom elektroencefalogramy mozků, mozkové vlny. Podle něj probíhalo tvůrčí myšlení ve dvou etapách: První byla inspirace, druhou ztvárnění nápadu. V první etapě inspirace, kdy se rodil nápad, byla mozková činnost velmi nízká. Převažovaly alfa vlny typické pro stav klidu a slabou činnost kůry mozkové. Jako by mozek pracoval za scénou. Jde o stejný typ mozkové aktivity jako při některých druzích spánku, snění nebo odpočinku. To také vysvětluje, proč spánek nebo relaxování pomáhají zrodu kreativních nápadů. Ve druhé fázi, kdy měli lidé uvažovat o realizaci svého nápadu, mozková kůra začala vykazovat zvýšenou aktivitu. Ukázalo se, že tam, kde rozdíl v mozkové činnosti mezi první a druhou fází byl nejvyšší, zrodily se nejkreativnější nápady. Podle britského psychologa Guye Claxtona závisí kreativita na duševní flexibilitě. Nejde ani tak o rozdíly mezi dvěma etapami tvůrčího myšlení, ale o neustálé flexibilní přecházení z jedné etapy do druhé. Podle výzkumů šlo o změny v pravé mozkové hemisféře. Daleko menší kreativitu vykazovali lidé s maximálním propojením obou mozkových hemisfér. Začátkem sedmdesátých let minulého století byla kreativita považována za druh inteligence. Tak jak díky vědeckému pracovníku Paulu Torranceovi vznikaly dokonalejší testy IQ a tvůrčích schopností, zjišťovalo se, že spojení není tak jednoduché. Výzkumy ukázaly, že kreativní lidé bývají inteligentní, ale pokud jde o IQ, jsou průměrní nebo mírně nad průměr. Inteligence je podmínkou kreativity, ale sama zdaleka nestačí. (Koukolík, 2002)



## 2.5 Kreativita a Osobnost

Náhledů na kreativitu a osobnost může být celá řada. Je řada věd, které se osobností či tvořivostí zabývají a existuje i řada samostatných publikací. Níže jsem se pokusil alespoň o krátký exkurz do těchto témat. Které nám mohou napomoci si dotvořit obraz osobnosti – tvořivosti – případně jeho kompetencí a obecných identifikačních prvků kreativity (včetně negativních vlivů na kreativitu). Velmi přehledně na tuto problematiku nahlíží Nekonečný (1999) jenž uvádí 4 základní přístupy:

První náhled na osobnost a kreativitu může být z hlediska psychologie. Podle Sigmunda Freuda můžeme kreativitu vidět jako určité intrapsychické mystérium v lidském životě. Freud byl přesvědčen, že kreativita vzniká z nevědomých konfliktů, které se týkají silných instinktů. Freud předpokládal, že psychická energie nebo síla pro kreativní aktivitu pochází ze sexuálního nebo agresivního pudu.

Druhý a velmi odlišný přístup k tvořivosti spočívá v tom, že se ptáme, jaké osobnostní dispozice a vlivy prostředí vstupují do utváření kreativního chování. Z tohoto stanoviska interakčních epizod psychologové identifikovali takové rysy jako je “self confident” (sebedůvěra), “openness to experience” (otevřenost zkušenosti) a “estetický zájem” a takové vlivy prostředí jako je “model kreativní role” a “vřelý, nekontrolující rodičovský styl” jako významné faktory v předpovědi tvořivého chování (Martindale, 1989). Výzkumy mezi studenty umění např. ukazují, že ti, kteří se zdají být nejkreativnější, mají tendenci být nejcitlivější, otevření novým zkušenostem a impulsům, soběstační, relativně bez zájmu o sociální normy a sociální přijetí (Csikszentmihalyi, 1990).

Z hlediska třetího přístupu, přístupu interpretativních struktur, mohou psychologové zvažovat charakteristické způsoby, jimiž se kreativní osobnost propracovává ke smyslu reality. Psychologové si tak kladou otázky, jak kreativní lidé přemýšlejí sami o sobě a o svém světě a jaká je jejich vědomá zkušenost každodenního života a procesu tvorby. Humanističtí psychologové Abraham Maslow a Carl Rogers navrhují, že mimořádně kreativní lidé se zdají mít schopnost vnímat svět neobvykle čerstvým nevinným způsobem podobným dětskému.

Čtvrtý, závěrečný přístup k tvořivosti, je zvažovat přirozený tvar života kreativní osobnosti. Jistou odpověď podal Howard Gruber. Gruber je přesvědčen, že centrálním problémem v pochopení kreativní práce je poznat, jak člověk organizuje a přetváří život do určitého

systemu, který zahrnuje znalosti, účel, afekt, který může utvářet kreativní práci. Gruber (1989) uvádí pět principů utvářejícího se systému.

1/ vývoj: kreativní práce se vyvíjí v dlouhé časové periodě

2/ pluralismus: kreativní osoba se nezabývá jedním, ale mnoha vhledy, metaforami, sociálními vztahy, projekty, heuristikami apod.

3/ interakce: kreativní osobnost pracuje uvnitř určitého historického sociálního a institucionálního rámce, práce je vždycky zaměřena na vztahy této práce k druhým

4/ konstruktivismus: tvůrce participuje na utváření okolí, v rámci něhož práce probíhá

5/ uvědomění: tvůrce nezvažuje pouze práci samotnou, ale uvažuje o sobě ve světě

Podle Žáka (2004, s.30) v dispozičně procedurálním pojetí psychologie osobnosti je na člověka nahlíženo jednak podle jeho vlastností, dispozic, nadání, stylu, souhrnně podle **dispozic** a jednak podle jednání, činů, způsobu chování a uvažování – podle **procedur**. Moderní psychologie pak dokáže vymezit rysy, které můžeme pozorovat u každé kreativní osobnosti. Na první místo z osobnostních rysů můžeme dát toleranci vůči dvojznačnosti (neexistuje jasné a předem definované řešení). Další devět rysů kreativní osobnosti vymezují tyto pojmy:

1. stimulační svoboda
2. funkční svoboda
3. flexibilita
4. ochota riskovat
5. preference zmatku
6. prodleva uspokojení
7. oproštění od stereotypu sexuálních rol
8. vytrvalost
9. odvaha

### 2.5.1 Čím se může vyznačovat kreativní osobnost

Upravené body dle Nollke (2006) :

1. Je citlivá k problémům.

*Při M6K je schopna rozeznávat problém jako takový a hledat nové možnosti řešení.*

2. Přemýšlí flexibilně.

*Při M6K je schopna používat více stylů myšlení (různé úhly náhledu), disponuje všeobecným přehledem, bere v úvahu různé možnosti, je schopna sumarizovat.*

3. Je originální.

*Při M6K je schopna odhalovat abnormální aspekty a kombinovat různé nápady.*

4. Baví ji její práce.

*Při M6K je vysoce motivovaná.*

5. Disponuje znamenitým know-how.

*Při M6K disponuje odbornými znalostmi.*

6. Je vytrvalá.

*Při M6K je plná energie, nezdolnosti, hledá stále nové řešení, odolnost vůči frustraci.*

7. Disponuje jistou soudností.

*Při M6K hledá akceptovatelná řešení, má nadhled.*

Nollke uvádí (2006, s.23) že by bylo velmi vzácné, pokud by se podařilo najít člověka, který disponuje všemi prvky. Cílem pro M6K je spolu se zadavatelem sestavit skupinu, která bude v co nejvyšší míře naplňovat výše uvedené prvky. Ideálem je i několikanásobné zastoupení prvků ve skupině, aby mohlo docházet k následnému porovnávání a tím bohatšímu spektru poznatků.

### **2.5.2 Překážky kreativity**

Nollke (2006) dále uvádí, že překážka je něčím co nám může blokovat (zpomalovat) či zcela zastavit proces řešení problému. Jako lektor (moderátor) se snažím o co nejefektivnější činnost pracovní skupiny a tak mohu upozorňovat na momenty, kdy nám nějaká překážka brání se v procesu posunout dále. Mohu také již na začátku skupinu upozornit, jaké situace mohou vzniknout (překážky) a jak se v nich orientovat tak, aby byla práce co nejefektivnější. Jejich příklady mohou být:

#### **1. Nesmíš udělat chybu**

Kdo si nemůže dovolit žádné chyby, přemýšlí defenzivně. Směřuje k jistotě. Pokud ho napadnou nějaké myšlenky, sotva najde odvahu, aby je vyzkoušel.

*Co proti tomu můžeme udělat – nastavit ve skupině takové prostředí, kde je chyba přirozeným prostředkem k dosažení cíle, dodávat odvahu, nastavovat bezpečné prostředí pro risk.*

## 2. Předpoklady

Předpoklady se snaží definovat, co se stane. Často vycházejí z našich dosavadních zkušeností a jiných dispozic. Předpoklady jsou výsledkem vzorců, které máme již ověřené. Tím jsme však uzavřeni vůči odchýlkám, nuancím nebo novým zkušenostem. Nejsme tak schopni něco objevit, protože si sami už jen potvrzujeme své vlastní dojmy. Naše myšlení je tak uvězněno v kleci.

*Co proti tomu můžeme udělat – apelovat, aby se skupina zbavila při kreativním procesu všech předjímacích závěrů (případně využila klobouk příslušné barvy) a dívala se na problém ze zcela neobvyklých pohledů. Aby pochybovala o věcech, které jinak považovala za samozřejmé.*

## 3. Nedůslednost

Ten, kdo má vždy mnoho nových nápadů je považován za kreativního. Často se zapomíná, že kreativní myšlenka by měla být nejen neobyčejná, ale také použitelná.

*Co proti tomu můžeme udělat – M6K nám nabízí modrý klobouk, který může nápad uchopit a zpracovat společně s dalšími členy skupiny. Tedy se důkladně zabývat návrhem, který je přijat skupinou a rozpracovat jej do podrobnosti.*

## 4. Časový tlak

Nedostatek času může vést jedince ke sklouznutí do stereotypu. Ten kdo se objeví ve stresu sáhá k ověřeným a fungujícím řešením. V takové chvíli není dán prostor pro nové - kreativní nápady.

*Co proti tomu můžeme udělat - Naplánovat si dostatek času na metodu a dělat tvůrčí přestávky. Nevyvíjet časový tlak.*

## 5. Prostředí

Do značné míry podceňovaný činitel kreativity: mnoho kreativních činností se koná v prostředí, které řadě lidí bere chuť být kreativní.

*Co proti tomu můžeme udělat – zajistit nejen dostatek času, ale také vhodné prostředí (nejlépe prostor mimo pracoviště). Postarat se o to, aby nezasahovali žádné rušivé vlivy.*

## 6. Sebestřednost

Pokud sebevědomí přeroste zdravou mírou, stává se úspěšnou brzdou kreativity a to zejména pro zbytek skupiny, kde má proces probíhat. Velmi úzce souvisí s prostředím a atmosférou.

*Co proti tomu můžeme udělat – na takový projev ihned jedince upozorníme vhodnou lektorskou dovedností, aby nedošlo k blokaci jedince. Pokud nedochází ke korekci, je doporučeno aby skupinu opustil.*

## 7. lhostejnost, nezájem

Ten, koho práce příliš nezajímá, nebude ani kreativní. Je nutný určitý entuziasmus. Kreativní lidé se zhloubávají do svých úkolů a mají velký zájem na úspěchu. Pracovníci, kteří jen „dělají svou práci“, nejsou pro kreativní úkoly vhodní.

*Co proti tomu můžeme udělat – snaha rozvinout jejich zvědavost, jinak platí postup podobný v případě sebestřednosti.*

## 8. Nevhodná podniková struktura

I ty nejlepší myšlenky zapadnou, pokud v podniku chybí předpoklady k přijetí kreativních inovací. Jestliže chybí transparentnost, jestliže interní komunikace plně nefunguje, jestliže existuje příliš mnoho hierarchických úrovní a rozhodovací cesty jsou příliš dlouhé.

*Co proti tomu můžete udělat – vycházíme z předpokladu, že zadavatel je někdo z vedení podniku. I tak je ve vzájemném kontraktu apel na následnou aplikaci výsledků.*

## 9. Nedostatečné sebevědomí

Sebepodceňování je skutečný ničitel kreativity, neboť kdo si věří jen málo, ten nejde vstříc riziku - je totiž přesvědčen, že by narazil.

*Co proti tomu můžeme udělat – podporovat sebedůvěru, snažit se o maximální bezpečné prostředí ve skupině, stanovení přiměřených cílů vzhledem ke kreativnímu procesu.*

## **2.6 Laterální myšlení**

„Tvořivé myšlení nám umožňuje seznámit se s obecnými postupy řešení problému, nahlížet na životní realitu z jiného úhlu pohledu, naučit se používat různé analogie, metafory, hry. Každý jedinec dosahuje určité schopnosti tvořit a každý, bude-li chtít, ji může patřič-

ným způsobem rozvíjet. Metoda 6 klobouků je jednou z takových analogií, která může pomoci každému jedinci tvořit, samozřejmě pokud bude on sám chtít. Metoda se opírá o filosofii, že není tvořivý pouze ten, kdo vystavuje ve světově proslulých galeriích, ale každý, kdo má odvahu proces kreativity prožívat a reflektovat.

Do celého procesu nám vstupují dva rivalové - digitální a analogový svět. Jeden o druhém si myslí, že ten druhý je velice primitivní. Přestože žijeme v digitálním věku, člověk je „analogový tvor“, který si vymyslel svůj digitální svět. V souvislosti s tvořivostí se v odborné literatuře ustálily dva pojmy, které můžeme doplnit k analogii digitálního a analogového světa. Konvergentní úlohy (probíhá obvykle prostřednictvím určitého daného algoritmu a vyústí ponejvíce k jednomu správnému řešení), které nám v mnoha aspektech mohou připomínat digitální svět a divergentní úlohy (algoritmus vedoucí k vyřešení úkolu je neznámý a způsobů řešení bývá více) – reálné problémy, které jsou svojí povahou spíše analogové.“ (Němec, 2006, s.31-39)

Jednou z mnoha koncepcí, která usiluje o rozvoj tvořivého myšlení, sestavil Edward de Bono. Ten prostřednictvím svého programu v USA učí řešit problémy prostřednictvím vytváření tzv. mentálních map a je sestaven z metod (M6K a dalších) a cvičení usilujících o rozvoj divergentního (laterálního) myšlení.

Laterální myšlení je termín, jehož autorem je Edward de Bono. Samotný termín laterální myšlení se na konci XX. století stal odborným termínem, zavedeným i v Oxfordském slovníku současné angličtiny, formulace zní: „*Řešení problému nepřímým kreativním přístupem.*“ (AskOxford, 2010)

### 2.6.1 Edward de Bono

Žák (2004, s.194) popisuje život autora koncepce laterálního myšlení dr. Edwarda de Bona, který se narodil v roce 1933 na Maltě a absolvoval studium medicíny na koleji sv. Edwarda a na maltské Královské univerzitě. Poté pokračoval ve studiích jako stipendista v Oxfordu, kde s vyznamenáním absolvoval psychologii a fyziologii a získal doktorát medicíny. Dosáhl také doktorátu z filozofie na Cambridgi.

Je autorem 45 knih, které byly přeloženy do 34 jazyků. Přednášel ve více než 50 zemích světa. Během své aktivní dráhy se stal držitelem mnoha prestižních ocenění. Jeho kniha

Pravdu mám já, určitě ne ty byla mezi třemi laureáty na Nobelovu cenu. Je držitelem mnoha prestižních ocenění.

V roce 1972 založil Společnost pro kognitivní výzkum (Cognitive Research Trust - CoRT) jako dobročinnou organizaci věnující se výuce myšlení na školách. Edward de Bono je zakladatelem Mezinárodního fóra tvořivosti (International Creativity Forum - ICF), mezi jehož členy je mnoho z nejvýznamnějších světových korporací (IBM, DuPont, Prudential, Nestlé, British Airways, Alcoa atd.). Spolu s ICF pracuje v New Yorku i Mezinárodní úřad tvořivosti (International Creativity Office - ICO), které má za úkol přinášet nové nápady a myšlenky členským zemím OSN.

Paul Ueberroth, jeden z organizátorů olympijských her v roce 1984, připisuje svůj úspěch laterálnímu myšlení dr. de Bona, stejně tak John Bertrand, vítěz Amerického poháru v jachtingu nebo Ron Barbaro, prezident pojišťovny Prudential Insurance. Pro tisíce či miliony lidí je jméno dr. Edwarda de Bona symbolem moderně chápané kreativity a nového myšlení. Je uváděn mezi padesáti nejvýznamnějšími vědci, kteří proměnili tvář světa.“

### 2.6.2 Definice laterálního myšlení

Dle Bona (1997) je tradiční myšlení spojeno s analýzou, logikou, soudy a argumentováním. Na tomto způsobu uvažování, které de Bono nazývá skalní logikou, je postavena celá civilizace. Až do poloviny XX. století tato logika byla uspokojivá a dostačující. Od konce XX. století však dochází ke změně. Standardní řešení, která byla dostačující pro běžné standardní situace, již nejsou vyhovující, neboť nová doba s sebou přináší nové situace, standardními měřítky nehodnotitelné a nepoměřitelné. Proti skalní logice staví de Bono logiku vodní, která je právě postavena na schopnosti laterálního myšlení. Laterální myšlení (de Bono, 1967) je definováno jako způsob hledání řešení problému neobvyklou nebo částečně nelogickou cestou (Consise Oxford Dictionaiy). Pro vysvětlení laterálního myšlení je možné uvést následující příklad od de Bona (1997, s.34) :

*„Dvěma mužům trvá dvě hodiny vykopat jámu pět stop hlubokou. Jak hluboká by byla jáma, kterou by dvě hodiny kopal deset mužů? Obvyklou odpovědí je, že by taková jáma byla hluboká 25 stop. Toto řešení je sice matematicky správné, ale nebere v úvahu další okolnosti. Jámy se obvykle kopají tak hluboké, jak je potřeba, nezáleží na jejich šířce a délce, jako u strouhy nebo zákopu. Deset mužů potřebuje k ohánění se krumpáčem více prostoru, než muži dva. Navíc se předpokládá, že každý z deseti mužů bude kopat stejně*

*rychle a výkonně, jako první dva. Z praxe ale víme, že čím více lidí společně pracuje na splnění úkolu, tím větší je pokušení zlenivět a přenechat práci ostatním. Ten jeden se vždycky ztratí. Správná odpověď na úlohu s kopáním jámy, ať už bude jakákoli, jde proti zásadám matematického uvažování. To neznamena, že by prosté matematické řešení bylo nesprávné. Ale matematická logika nás neučí, jak aplikovat matematiku do reálného života. Laterální myšlení nám dává odpovědi, které jsou správné (anebo blíže k pravdě), protože zahrnuje více faktorů a významů. Zkusme jinou úlohu: Za jak dlouho vykopou kopáči polovinu jámy? Odpověď tradičního myšlení je prostá: za hodinu. Odpověď laterálního myšlení: Nejde vykopat polovinu jámy. Jáma je prostě celá jáma.“*

De Bono (1997) uvádí, že laterální myšlení je způsobem, jak myslet stranou. Jak na problém pohlížet z různých stran za použití jiných způsobů, jak brát problém z jiného konce, než je běžné. Laterální myšlení jako metoda zahrnuje řadu technik, které nabourávají náš zaběhaný způsob myšlení. Laterální myšlení narušuje zažitá a zafixované vzorce v našem sebeorganizujícím informačním systému myšlení a podněcuje či provokuje silnější a komplexnější vnímání.

Dle Žáka (2004, s.194-196) je termín **laterální myšlení** používán ve dvou významech:

1. „Specifický - Laterální myšlení je soustava technik používaných pro změnu paradigmat vnímání a umožňujících vytvářet nová.
2. Obecný - Laterální myšlení zkoumá mnoho možností, přístupů a cest, namísto využívání jediného zažitého postupu.“

Pokud se podíváme na metodu 6 klobouků je založena na laterálním myšlení. Jedná se o metodu, která hledá společně se skupinou nové pohledy na řešený problém, sdružuje několik toků informací, které můžeme zaznamenávat prostřednictvím nasazovaných klobouků. V rámci laterálního myšlení, můžeme považovat za nejprínosnější zelený klobouk (ten by měl produkovat nové a neotřelé řešení), ovšem neméně důležitý je i modrý, neboť organizuje všechny informační toky do určitého celku. M6K je soustava technik, které se snaží na zadaný problém dívat jinak, namísto jediného zažitého postupu.

### **2.6.3 Divergentní a konvergentní myšlení**

Divergentní myšlení bychom mohli přiblížit k metodě 6 klobouků, tedy jako myšlení otevřené novým podmětům, neomezující v tvorbě a hravé přibližování se problému. Tedy



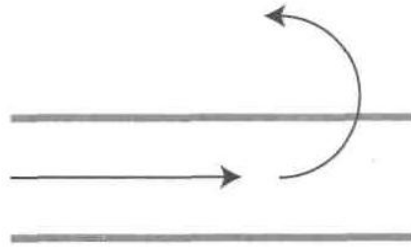
opak již zaběhlého logického, plánovaného a racionálního – konvergentního řešení. Myslím, že jde o jakousi kombinaci o konvergentní formu a divergentní obsah - určitou logicky plánovanou metodu, jejíž obsah je však neohraničeně kreativní. De Bonovo (1972) laterální myšlení je velmi blízké divergentnímu myšlení a z něj také vychází metoda 6 klobouků. Opakem laterálního myšlení je pak myšlení vertikální, které využívá dobře známé, pokud možno standardizované postupy řešení.

<b>konvergentní, vertikální myšlení</b>	<b>divergentní, laterální myšlení</b>
logické, racionální	hravé, asociativní
v jednom směru	v mnoha směrech
zůstat u tématu	odchylovat se od tématu
homogenní, bezesporné	heterogenní, akceptace odporu
osvědčené metody řešení	nalézání nových metod
kritické připomínky zlepšují konvergentní myšlení	kritické připomínky ztěžují divergentní myšlení
jedno správné řešení	mnoho originálních řešení

*Obr. 5. Srovnání konverg. a diverg. myšlení (Nollke, 2006, s.20)*

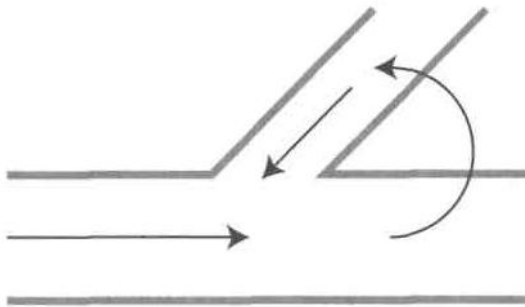
## 2.7 Kreativní skok

Nollke (2006, s.44-46) uvádí, že Edward de Bono pozoroval, že mnoho kreativních myšlenek je vytvořeno nelogickým, poněkud „abnormálním“ způsobem, a přesto se potom projeví jako snadno pochopitelné nebo dokonalé. Tím podle de Bona (1972) vzniká nesprávný závěr, že myšlenka není vůbec kreativní, ale mohla by být stejně tak nalezena zcela obvyklým (= logickým) myšlením. Tento závěr však de Bono popírá. Naše myšlení srovnává s řekou, která plyne svým širokým korytem. Abychom mohli koryto opustit, musíme udělat „kreativní skok“.



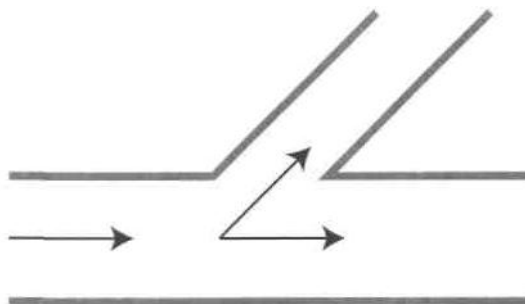
Kreativní skok opouští obvyklé myšlení (Nollke, 2006)

Nollke (2006, s.44-46) uvádí, že tento většinou nelogický, často mírně „potřeštěný“ myšlenkový skok nás nejprve vede do nejistoty, avšak z tohoto místa musíme jakoby z vedlejšího ramene toku opět najít zpáteční cestu do hlavního koryta řeky. Celkový kreativní myšlenkový pohyb jsme učinili až poté, co jsme vedlejší rameno toku učinili splavným pro naše obvyklé myšlení.



... a později se k němu vrací (Nollke, 2006)

Jestliže jste se již jednou odhodlali ke kreativnímu skoku a toto neobvyklé myšlení se projevilo jako využitelné v praxi, potom se pozvolna stane rutinou. V budoucnosti se bez námahy dostaneme naším všedním myšlením na stejné místo, které jsme již objevili „kreativním skokem.“

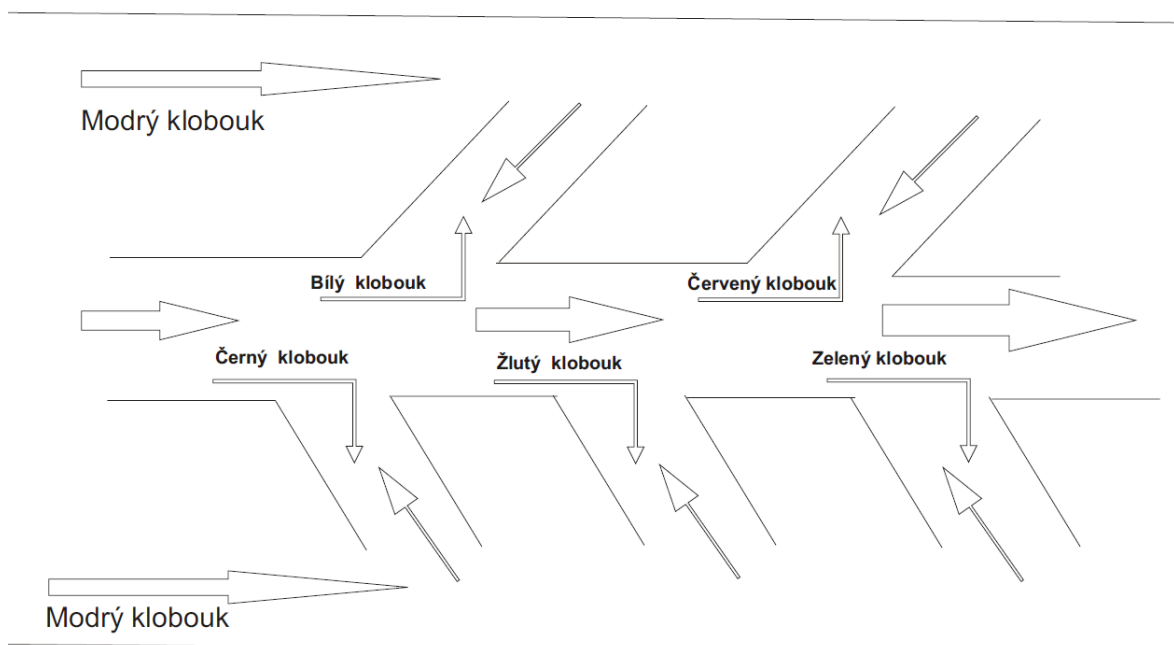


Myšlenkový proces se pak stane obvyklým způsobem myšlení (Nollke, 2006)

Model kreativních skoků je také základem metody 6 klobouků. Na obrázku níže je možné vidět jednotlivé odskoky ve formě barevných klobouků. Tady moderátor dává nabídku podívat se na problém specifickým náhledem dle barvy klobouku. Aby zde ovšem klient neutrnul je tento pobyt „v klobouku“ specificky ohraničen (časem, vyčerpáním informací) a

zaznamenán (myšlenkovou mapou, trsováním - systemizací do oblastí). Pomocí modrého klobouku (organizace) je navrácen do hlavního toku. A tak je možné si projít každým kloboukem a to jak individuálně, tak skupinově. Vyšší forma je plynulé přecházení mezi barvami klobouků, tedy vědomá „segmentace“ myšlení a zvnitřnění si aktuálního informačního toku, který směřuje k problému. To je ovšem možné až po ukotvení metody. Modrý klobouk je stěžejní v rámci řízení odskoků a návratů do hlavního toku. Dává dohromady informace jednotlivých toků a organizuje je. Pokud dojde k osvojení metody, může si tuto činnost řídit sám klient.

### Skokový model Metody 6 klobouků



Obr. 6. Skokový model M6K

### 3 METODA 6 MYSLÍCICH KLOBOUKŮ

Metoda předkládá myšlenku dívat se na problém vždy jakoby z pozice „jiného člověka s barevným kloboukem na hlavě“. Takový barevný klobouk symbolizuje jistý myšlenkový postoj k danému problému a nutí nás vystupovat pokaždé v odlišné roli. Jsme tedy nuceni měnit klobouky a tak se na problém dívat z několika pohledů a získávat tak širší spektrum informací. Naše vnímání tím je diferencovanější (segmentovanější) a může nám zprostředkovat barevnější, pestřejší a komplexnější kognitivní mapy (pojmové mapy) a tvořivě se tak vypořádat s problémy.

Nahlízet na problém z pozice „jakoby jiného člověka“ by šlo přirovnat k některým typologiím osobnosti. Např. typologii C.G.Junga (1993), který na svůj tzv. kříž funkcí umísťuje do středu „vědomé Já“ a na konce jednotlivých, na sebe kolmých os klade funkce myšlení a citu, vnímání a intuice. „Já“ představuje určitý energetický potenciál a rozhoduje o zesílení nebo oslabení jednotlivých funkcí. Jung v podstatě vytváří čtyři základní typy lidí - myslivého, citového, intuitivního a vnímavého, které se mohou ještě kombinovat s extrovertním a introvertním zaměřením. De Bonovo umění podívat se na problém s jiným kloboukem na hlavě, je v podstatě Jungovo přesměrování energie „vědomého Já“ a nazírání problému z pozice jiné, například i méně dominantní funkce.

Bono (1997) uvádí, že jedna se základních myšlenek M6K je pohlížet na věci spíše jako domněnku než jako skálopevný fakt. Pomůckou nám může být začít slovem „**domnívám se**“ . Často je totiž nutné dát najevo jak myslíme, co právě říkáme. Právě omezení se od podoby dogmatického faktu na rovinu domněnky, dává také daleko větší prostor (svobodu) pro diskuzi a skupinové řešení (pohled) na danou problematiku.

„Šest klobouků“ představuje šest způsobů uvažování a jde spíše o přímou cestu k myšlence, než jen plané uvažování. Proto jsou klobouky zaměřeny spíše aktivně než retrospektivně. Metoda podněcuje hlubší přínos mnoha lidí. Řečeno de Bonovými slovy (1996): „odděluje ego od projevu“.

Žák (2004, s.194-198) píše: „Každý má možnost stanovit svůj závěr, projevit svou myšlenku, aniž by tím ponižil ego svoje či druhého.“ Klobouková metoda spíše probouzí projev, než by umlčovala osobnost. Lidé pod kloboukem jsou se svými myšlenkami v bezpečí i tehdy, když mají opačný názor.

Základem metody je skutečnost, že klobouk je přímou cestou k myšlence než jen vodítkem k uvažování. Žák (2004, s.198) stanovuje klíčové teoretické důvody k používání klobouků takto:

- Klobouky prohlubují paralelní myšlení v souvislostech
- Klobouky prohlubují strukturální myšlení
- Klobouky oddělují ego od projevu

Metoda šesti klobouků je koncipována tak, aby myšlení odpoutala od normálního argumentačního stylu a převedla jej do stylu mapovacího. Hlavním cílem je tedy náhled na problém z několika různých úhlů.

### **Jak je používat**

Může se zdát, že fyzické barevné klobouky jsou jaksi směšné a zavádějící. De Bono (1997, s.192) uvádí: „právě ona fyzičnost a specifická barva klobouku je jakousi mnemotechnickou pomůckou k otevření příslušného myšlení. Tibeťané se modlí tak, že otáčejí modlicí mlýnky, na nichž jsou napsány modlitby. Tedy propojení reálné činnosti s vysoce mentálně náročnou činností. Právě provádění příslušných pohybů, i ve chvíli, kdy nejsem pro modlitbu citově naladěn může vést časem (vytvoření pouta specifického pohybu a mentální činnosti) k propojení do vysokého stavu mentální činnosti. Barevné klobouky pak můžou být stejným pojítkem a signálem, pro daný druh myšlení. V angličtině se běžně používá obrat nasadit si myslitelský klobouk nebo myslitelskou čepici, hovoří-li se o někom kdo se chystá intenzivně přemýšlet. Záměrné nasazení klobouku je vlastně velmi jednoznačný, zavazující čin.“

Můj pohled je, že bychom tímto „nasazováním“ v prostředí, kde sama metoda 6 myslících klobouků může vyvolat rozruch a obavy, ještě zvýšily nedůvěru vůči metodě. Přikláním se tedy spíše k verbálnímu postoji – tedy „*nasazuji si klobouk určité barvy... nebo „s určitou barvou klobouku na hlavě říkám ...“*. Ještě efektivnější je jednotlivé klobouky pojmenovat jako osoby a prostřednictvím nich pak vystupovat:

- Bílý – analytik (Jako analytik bych chtěl říct že ...)
- Červený – srdcař (Jako srdcař to cítím ...)
- Černá – Kritik (Kritik ve mně prohlašuje ...)
- Žlutý – Nadšenec (Jako Nadšenec vidím ...)

- Zelený – Kreativec (Jsem kreativec a měl bych ...)
- Modrý – Organizátor (Jako Organizátor ...)

Při větší míře řízení metody, je možné použít powerpointové prezentace s jednotlivou barvou klobouku a vždy v daném slide (barvě) dochází ke sběru informací. Zde může být použita i metoda brainwritingu – zejména u skupiny, která má obavy se veřejně prezentovat před ostatními ve skupině.

Pokud budeme pracovat s vysoce kreativní skupinou, nebál bych se reálných barevných klobouků použít (tedy nasazovat barevné klobouky na hlavu) pro zvýšení motivace a názornosti. Toto nasazování bych použil i u skupinky v začátcích, kdy je proces nepřehledný a není jasné kdo má v jakém okamžiku nasazenou barvu klobouku. (ulehčení zejména pro moderátora).

K metodě 6 klobouků a její formě a provedení je tedy nutné přistupovat dle zralosti skupiny a míry osvojení metody. Rozhoduje, jak je skupina či jednotlivec schopna se sama navracet do hlavního informačního toku – modrý klobouk (viz.obr. 6. Skokový model metody 6 klobouků)

Ve většině případů se přístup moderátora bude lišit:

- Jasným řízením jednotlivých segmentů, kdy jde na řadu daná barva klobouku (např. powerpoint či brainwriting) a kdy je prostor pro zápis do myšlenkové mapy (jednotlivec či skupina) a konečné vyhodnocení všech informací (společně celá skupina).
- Volným průběhem, kde funguje moderátor spíše jako podpora (udržování pravidel metody), hlídání času, podpora zapisování všech myšlenek, hlídání rolí jednotlivých barev klobouků, společné vyhodnocování.

De Bono (1997, s.31-32) uvádí hlavní **Přednosti klobouků** :

*„První předností šesti myšlenských klobouků je hraní přesně vymetených rolí.*

Hlavním omezujícím faktorem myšlení je obrana vlastního já; odtud pramení většina chybných závěrů. Klobouky vám dovolují myslet si a říkat věci, které byste si za jiných okolností nemysleli a o nichž byste nemluvili, protože byste své ego vystavovali nebezpečí.

*Druhým přínosem je zaměření pozornosti.*

Jestliže naše myšlení má být něčím víc než pouhou, téměř automatickou reakcí, musíme mít způsob, jak zaměřovat pozornost na jednu stránku problému po druhé. Prostřednictvím šesti klobouků můžeme soustředit pozornost na šest různých aspektů dané záležitosti.

*Třetím plusem je snadná použitelnost.*

Symbolická povaha šesti různých klobouků poskytuje velmi snadný způsob, jak někoho (včetně sebe) požádat, aby přehodil výhybku, aby mluvil výhradně o záporných stránkách věci nebo naopak aby s tím přestal. Můžete ho vyzvat, aby vám sdělil pouze svou emoční reakci.

*Čtvrtou předností je stanovení pravidel hry.*

Lidé se jim naučí velmi rychle. Šest myslitelských klobouků stanoví určité role pro „hru na myslitele“.

### 3.1 Klobouky a barvy

Každý ze šesti myslitelských klobouků má svou barvu: bílou, červenou, černou, žlutou, zelenou a modrou. Barva každého klobouku má navíc vztah k jeho funkci.

**Bílý klobouk** Bílá barva je neutrální a objektivní. K bílému klobouku patří objektivní fakta a čísla.

**Červený klobouk** Červená barva je spojena s představou hněvu, vášnivé touhy a jiných emocí. Červený klobouk představuje emocionální přístup.

**Černý klobouk** Černá barva je ponurá, deprimující. Černý klobouk mapuje negativní aspekty - uvádí argumenty, proč to či ono není možné.

**Žlutý klobouk** Žlutá je barva slunce, barva pozitivní. Žlutý klobouk je optimistický, vyjadřuje naději a pozitivní myšlení.

**Zelený klobouk** Zelená se tráva, se zelenou barvou se pojí představa hojnosti, úrodnosti a růstu. Zelený klobouk symbolizuje tvořivost a nové myšlenky.

**Modrý klobouk** Modrá patří k studeným barvám, ale je to také barva oblohy, která se klene nad vším ostatním. Modrý klobouk se zabývá řízením a organizací myšlenkových procesů. A také využíváním ostatních klobouků.

Barevné označení existuje zejména z důvodů celkového zjednodušení metody a snadné zapamatovatelnosti. Což je vzhledem ke kreativním odskokům důležité pro snadný návrat do hlavního toku a zpracování informací. Dále je zde rozměr bezpečnosti účastníka – k tomu dopomáhá forma hry, kdy je dané osobě nasazován klobouk s určitou barvou (např. červenou – emoce), ale zároveň přijímá určitou roli a tím může být více otevřený a neohrožený ve svém projevu. Stejně neohrožujícím způsobem můžeme člověka požádat, aby z role vystoupil či do určité role vstoupil. Myšlení se pak stává spíše hrou s jasně stanovenými pravidly než napomínáním a odsuzováním.

Moderátor se pak snaží mluvit takto:

*... Sundejte si prosím černý klobouk.*

*... Na chvíli si všichni nasad'te červený klobouk.*

*... To úplně stačí. Ted' vyměňte žlutý klobouk za bílý.*

## 3.2 Bílý klobouk

*Čistá bílá — nic než fakta, čísla, informace*

*Uvádět jen fakta, a to nestranně a objektivně*

*Ve zkratce:*

Bílý klobouk nás nutí vystupovat v roli bezcitného člověka, kterého zajímají pouze holá fakta, „čistá“ a pokud možno objektivně měřitelná data. Bílý klobouk nás učí dělit fakta na rádo by domnělá (fakta, o kterých se domníváme, že odpovídají skutečnosti) a na fakta ověřená, která by měla být dominantní při rozhodovacím procesu. Bílá je neutrální a objektivní. Proto zde patří jen objektivní fakta a čísla: *Ten pozemek je 12 x 12 metrů, proto tam budovu 13 x 13 m nemůžeme dát. Rozpočet na tuto akci je 456 000,-. Na posílení firemní kultury máme 3 měsíce.*

*Širší popis E. de Bona (1997, s.41 – 45):*

„Ve fázi nasazení bílého klobouku se musíme snažit udržet jasné faktické informace (chtít odpovědi specifikovat, dovysvětlit, přeformulovat) Dávat si pozor na domnělé informace, v případě nejasností je raději nevpustit (vyzvat k dovysvětlení, jak byla ověřována pravdivost této informace) Je možné, že někdo bude chtít v určité fázi (bez ohledu na momentální barvu klobouků), aby si jeho kolega nasadil bílý klobouk, je to možné. (ovšem řízení by



mělo být v rukách moderátora či nositele modrého klobouku). Kdo o tyto informace žádá, by měl pokládat zpřesňující otázky, aby se dozvěděl, co potřebuje, a aby mezery v informacích zaplnil. (pozor nesmí to být otázky nějak zbarvené jinou barvou klobouků – čistě bílé doplňující dotazy).“

### 3.3 Červený klobouk

*Oheň a teplo - emoce a intuice, city a pocity*

*Protipól nestranných, objektivních informací*

Ve zkratce:

Pod vlivem Červeného klobouku se máme plně oddat emocím a citům, které často skrytě (nevědomě) působí v našich úvahách o problému, aniž bychom si je plně uvědomovali. S červeným kloboukem máme právo na dojem, tušení, intuici apod., stejně jako na strach, odpor atd. Není potřeba uvádět důvody, ale jen prostě vyslovit - co při nápadu cítím. Červená je spojena s představou hněvu, vášnivé touhy a jiných emocí. Moderátor má velmi důležitou funkci nakládat s tímto kloboukem s nejvyšší opatrností. Udržení bezpečného prostředí skupiny je nejvyšší prioritou k úspěšnému naplnění metody. Pod tímto kloboukem se jedná o emocionální přístup: *Nedůvěřuji tomu nápadu, ty i tvůj nápad mi přijdou nesympatické a nevěřím jim.*

Širší popis E. de Bona (1997, s.192-194):

„K červenému klobouku patří vše, co souvisí s city, pocity a neracionálními aspekty myšlení. Červený klobouk je standardním, pravidly vymezeným prostředkem pojatým tak, aby toto vše vyšlo najevo - a mohlo se stát plnohodnotnou složkou kompletního řešení problému. Jestliže jsou city a pocity z procesu úvah vylučovány, číhají v pozadí a ovlivňují naše myšlení skrytě. Spolu s tušením a intuicí představují významnou sílu. Proto je červený klobouk tak důležitý. Kdo chce pocity vyslovit, měl by sáhnout po červeném klobouku. Červený klobouk dává oficiální oprávnění k vyjadřování emocí v širokém rozpětí od ryzího citu po intuici. S ním není nikdy třeba se za city a pocity omlouvat nebo je vysvětlovat. Posláním červeného klobouku je emocionální pozadí zviditelnit, aby jeho vliv mohl být brán v úvahu. Červený klobouk nám dává možnost city a pocity vynést na světlo okamžitě, jakmile vzniknou. Pojmová (myšlenková) Mapa by měla obsahovat i emoce, které vyšly najevo při přemýšlení s červeným kloboukem na hlavě. Emoce - včetně pořádné dávky

péče o vlastní zájmy - do mapy zaznamenáváme, abychom mohli vybrat optimální řešení. City je možné projevit kdykoli během porady, diskuse nebo rozhovoru. Přitom můžete mluvit i o způsobu, jakým je jednání vedeno, nejen o diskutované záležitosti. *Např. Pane Nováku, červený klobouk mi říká, že nikdy neposloucháte nikoho jiného než sebe.*

Díky červenému klobouku nemusejí city a pocity na svou příležitost číhat v pozadí. Kdo pocítí, že musí emoce projevit, má k dispozici jasně vymezený způsob, jak to udělat. Není už nutné snažit se city ostatních odhadovat. Je zde prostředek, pomocí kterého můžete položit přímý dotaz. Výraz „červený klobouk“ by neměl být používán příliš často, aby nezačal působit směšně. Je úplně zbytečné tento termín opakovat pokaždé, když mluvíme o nějakém pocitu. Uplatňujme ho jen tehdy, chceme-li pocit vyjádřit v rámci stanovených pravidel, nebo pokud si přejeme, aby totéž udělal někdo jiný. Červený klobouk jeho uživateli umožňuje říci: „Mám z té věci takový a takový pocit.“

Když máme na hlavě červený klobouk, nikdy bychom se neměli pokoušet city ospravedlnovat nebo pro ně hledat logické zdůvodnění.

### 3.4 Černý klobouk

*Škarohlíd, negativismus, proč něco nepůjde*

*Zápory odhalené logikou*

*Ve zkratce:*

Černý klobouk nás situuje do role racionálního a inteligentního kritika, který vidí svět černě a v každé situaci poukazuje na to negativní. S černým kloboukem na hlavě v podstatě nejde žádný problém vyřešit, protože každá situace se zdá díky velkému množství negativních hrozeb neřešitelná. Černý klobouk mapuje negativní aspekty a uvádí argumenty. Proč to či ono není možné: *Kdybychom to stále dělali takhle, tak by se nám na konci každého měsíce nahromadila spousta práce. Realita je taková, že to není možné, lidí je málo.*

*Širší popis E. de Bona( 1997, s.76 – 98):*

„Myšlení s ním je vždycky logické. Je zaměřené na zápory, ale není emocionální. Negativní aspekty emocionální povahy patří do působnosti červeného klobouku (spolu s kladnými aspekty emocí). Myslitel s černým kloboukem se samozřejmě dívá na věci z temné, „černé“ stránky, ale vždy jde o výsledek logického uvažování. S červeným kloboukem na hlavě

není třeba uvádět důvody, proč máte negativní pocit. S černým kloboukem musí být logické a závažné důvody uvedeny vždy. Myšlení s černým kloboukem musí být logické a pravdivé, ale nemusí být fér. Předkládá logické negativní závěry - proč něco nepůjde. Logické pozitivní závěry - „proč to půjde“ - patří žlutému klobouku. Specifičnost černého klobouku zbavuje myslitele nutnosti být fér a dívat se na problém z obou stran. Má-li na hlavě černý klobouk, může černému vidění světa zcela popustit uzdu. Člověk s vrozeným sklonem k negativismu bude při přemýšlení vždycky kritický, vždy bude připraven zaútočit. To znamená, že při našem obvyklém promíchaném stylu myšlení, kdy se snažíme dělat několik věcí najednou, bude naladěn převážně pesimisticky. Černý klobouk právě svým soustředěním na záporny ve skutečnosti negativismus omezuje. Myslitel také může být požádán, aby si černý klobouk sundal. To signalizuje jasný a jednoznačný odklon od negativismu.

Myslitel v černém klobouku nemá v úmyslu vyvolat v ostatních všechny možné pochybnosti, jako to dělá obhájce u soudu, ale snaží se objektivně poukázat na slabá místa v podkladech. Povinností myslitele v černém klobouku je upozornit na rizika, nebezpečí, polovičatosti a problémy, které by mohly v budoucnu nastat. Myšlení s černým kloboukem má být seriózním kritickým myšlením, ne dětinským podléháním negativismu.“

### 3.5 Žlutý klobouk

*Slunce a optimismus - pozitivní a konstruktivní přístup*

*Konstruktivní myšlení a uvádění věcí do pohybu*

Ve zkratce:

Žlutý klobouk nás učí „dívat se na svět“ přesně opačně, než s kloboukem černým. V každé situaci lze najít něco pozitivního a příjemného. Žlutý klobouk nás nutí hledat dobré ve špatném. Žlutá je barva slunce, barva pozitivní. Žlutý klobouk je optimistický, vyjadřuje naději a pozitivní myšlení: *Vím, že těch lidí je málo, ale mohli bychom oslovit dobrovolníky a tak uvolnit čas pro naše další zaměstnance, a najít tak způsob, jak se té myšlenky zcela nevzdat.*

Širší popis E. de Bona (1997, s.99 – 119):

„Pozitivní přístup je věcí volby. Můžeme se rozhodnout, že k té či oné záležitosti zaujmeme pozitivní postoj. Na nás záleží, zda se soustředíme na pozitivní aspekty situace. Můžeme pátrat, jaký užitek či prospěch by mohl z věci vyplynout. Černý klobouk se zabývá vyhledáváním ne-

dostatků a kritickým hodnocením situace, žlutý klobouk posuzováním jejich kladů. Myšlení se žlutým kloboukem vyžaduje právě tak velkou kázeň jako myšlení s kloboukem bílým nebo černým. Nejde jen o to, aby byly nalezeny klady dané záležitosti. Je to cílevědomé pátrání po přednostech a hodnotách. A někdy je toto pátrání marné. Kdy optimismus přechází v pošetilost a v bláznivou naději? Nemělo by myšlení se žlutým kloboukem mít nějaké meze? Škála pozitivnosti sahá od přehnaného optimismu jako jedné krajnosti po logicko-praktický přístup na straně opačné. S tímto spektrem je třeba zacházet opatrně.

Návrhy ze žlutého klobouku nemusejí být nijak originální nebo vynikat mimořádnou chytrostí. Problémy se mohou řešit rutinními postupy. Žlutý klobouk odstraňuje nedostatky, které odhalil černý klobouk. Ten chyby vyhledává, ale není v jeho kompetenci je napravit. Myšlení se žlutým kloboukem na hlavě se tvůrčí činností přímo nezabývá. Tvůrčí aspekt myšlení patří výhradně do kompetence zeleného klobouku. Tvůrčí činnost s sebou nese změny, inovace, vynálezy, nové myšlenky a nové alternativy. Člověk může být výborným myslitelem se žlutým kloboukem, a přesto nemusí nikdy vymyslet nic nového. Obohem působnosti žlutého klobouku je totiž účinné využívání starých myšlenek a nápadů. Myšlenky nemusejí být nové. Ke žlutému klobouku nepatří ani záměr nové myšlenky hledat. Při myšlení s tímto kloboukem jde o pozitivní přístup k tomu, jakým způsobem věc uskutečnit. Důležitá je při tom efektivnost, ne novost.

### 3.6 Zelený klobouk

*Barva trávy, semínek, přírody, barva rostoucí zeleně*

*Záměrné vytváření nových myšlenek*

*Ve zkratce:*

Zelený klobouk nás staví do role tvůrců, kteří jsou schopni laterálního myšlení. Umožní nám vzdát se formálního myšlení opírajícího se především o znalost slov, symbolů a jejich vztahů a vnímání světa jinak – alternativně. Zelený klobouk nám předurčuje roli „šáška“, jemuž není cizí humor a který má odvalu přicházet s provokativními nápady opírajícími se např. o absurdní situace, volbu nezvyklých alternativ „spojování nespojitelného“ apod. Zelený klobouk symbolizuje tvořivost a nové myšlenky: *Pro posílení firemní kultury by zaměstnanec svázel do práce dvoupatrový autobus v barvách firmy.*

Širší popis E. de Bona (1997, s.124 – 146):

„Myšlení se zeleným kloboukem na hlavě se specializuje na nové myšlenky a nové přístupy. Usiluje o to, aby staré myšlenky byly nahrazeny lepšími. Podněcuje změny. Vyžaduje, aby myslitel v tomto směru vyvíjel soustředěné úsilí. Na tvůrčí myšlení je nutné se cílevědomě soustředit. Zelený klobouk je nástroj, který nám umožňuje vžít se do role tvůrce, stejně jako nám červený klobouk umožnil soustředit se na city a černý klobouk hrát roli negativisty.

Tvůrčí činnost s sebou nese provokování, prozkoumávání neznámého a podstupování rizika. K tvůrčímu myšlení patří „myšlenkové experimenty“. U takových pokusů nemáte jistotu, jak dopadnou. Zelený klobouk sám nedokáže, aby lidé byli tvořivější. Ale může jim dát čas na rozvíjení tvůrčích schopností a prostor potřebný pro soustředění. Jestliže hledání alternativ věnujete více času je pravděpodobné, že jich najdete víc. Můžeme se posadit a čekat, až se provokativní podnět objeví nebo jeho objevení můžeme úmyslně podněcovat. Právě to se děje při laterálním myšlení. Umění využívat provokativní podněty je jeho nezbytnou součástí. Aby byla nová myšlenka přijatelná, nesmí být příliš nová. Musí na ní být vidět, že se podobá některé staré vyzkoušené ideji, o níž se ví, že funguje. K čemu tu naši můžeme přirovnat? Základem myšlení se zeleným kloboukem je hledání alternativ. Přitom je třeba překračovat hranice známého, zjevného a prozatím dostačujícího.“

### **3.7 Modrý klobouk**

*Nebe nad hlavou, odstup a přemýšlení o myšlení*

*Organizace myšlení*

Ve zkratce:

Z nás činí organizátora, který je zodpovědný za postup řešení problému a jenž se stává tvůrcem „know – how“ a rozhoduje o pořadí „nasazování klobouků“. Modrý klobouk se zabývá řízením a organizací myšlenkových procesů. Dívá se na problém s ptáčí perspektivy. Zjišťuje, jak problém zapadá do kontextu ostatních činností, stanovuje priority, kontroluje metody a postupy. Modrý klobouk je jako dirigent „orchestru“ :

- Řídí průběh jednání
- Definiuje témata (společně se skupinou)
- Formuluje problémy (společně se skupinou)

- Rozhoduje o postupu (společně se skupinou)
- Nasazuje klobouky do hry
- Dbá o srozumitelnost jednání
- Vytváří souvislosti
- Dbá na pravidla
- Hlídá čas
- Dbá o nadhled
- Zodpovídá za výsledky
- Informuje o výsledcích

Širší popis E. de Bona (1997, s.148 – 167):

„Modrý klobouk je klobouk řídicí funkce. Myslitel s modrou barvou na hlavě organizuje celé myšlení. Je dirigentem orchestru. On rozhoduje, který klobouk si kdo nasadí. On udává tón hry. Modrý klobouk vypracovává závěry, shrnutí, zapisuje podněty. Modrý klobouk je klobouk moderátora, což ovšem neznamená, že je určen výhradně jednomu člověku. Každý má v průběhu seance možnost požádat řídicího (modrý klobouk), aby mu klobouk přenechal a umožnil tak i druhému projevit svůj názor. Modrý klobouk je kloboukem nadhledu, objektivity a praxe.

Modrá barva symbolizuje ovládání celého postupu. S modrým kloboukem na hlavě říkáme sobě (nebo jiným), který z ostatních klobouků si nasadit. Myšlení s modrým kloboukem určuje, kdy vystřídat jeden klobouk druhým.

Zaměřit se na problém je jednou z klíčových součástí myšlení s modrým kloboukem. Je nutné řadit barvy klobouků a program celé metody podle tématu a podle zákaznickovy objednávky. Je nutné jej přizpůsobovat, aby vyhovoval konkrétní situaci. Myslitel s modrým kloboukem může komentovat, co pozoruje. (Např. Spor o tomto bodu nám už zabral příliš mnoho času. Poznamenejme si ho jako věc, na kterou přetrvávají konfliktní názory.)

Úkolem myslitele s modrým kloboukem na hlavě je nejen občas stručně zopakovat, čeho bylo prozatím dosaženo, ale musí také formulovat závěrečná rozhodnutí. Modrý klobouk musí vypracovat závěrečné shrnutí a připravit zprávu. Není nutné, aby to dělal moderátor, ale je nutné se řídit vzájemnou objednávkou se zadavatelem. Jednou z významných funkcí modrého klobouku je řídit jednání tak, aby se vznikajícím sporům včas předešlo. V některých situacích musí myslitel s modrým kloboukem na hlavě rezolutně zasáhnout. Modrý klobouk dohlíží na myšlení a zajišťuje, aby byla dodržována pravidla hry. Nedovolí

pokračovat ve sporech a prosazuje „mapovací“ typ myšlení. Vyžaduje zachovávání kázně. I když je role s modrým kloboukem přidělena jedné osobě, v žádném případě tím ostatní myslitelé neztrácejí možnost iniciativně přicházet s vlastními připomínkami a návrhy z modrého klobouku.“

Možné fáze metody 6 klobouků:

1. V určité fázi myšlení s modrým kloboukem je možné vypracovat přehled dosavadních návrhů. Ty mohou být rozříděny do různých kategorií: do kategorie návrhů vyžadujících samostatné posouzení, návrhů, které bude třeba dále rozpracovat a doplnit nebo jsou to návrhy vhodné alespoň pro zaznamenání.
2. Nyní se při rozvíjení každého z návrhů může střídát myšlení s bílým, žlutým a zeleným kloboukem. Probíhá fáze konstruktivního myšlení.
3. Čisté myšlení se žlutým kloboukem se používá k pozitivnímu ohodnocení každé z alternativ uznaných za perspektivní.
4. Černý klobouk přichází na řadu proto, aby alternativy vytřídil. Jeho úkolem je upozornit na ty, které jsou neuskutečnitelné nebo nepoužitelné. Také kriticky zváží hodnotu použitelných alternativ.
5. Dále se žlutý a zelený klobouk vyjádří k tomu, co odhalilo myšlení s černým kloboukem: opravují se chyby, odstraňují slabá místa, řeší problémy.
6. Následuje další podrobné zkoumání s černým kloboukem, aby vyšla najevo rizika, nebezpečí a dosud neodhalená bílá místa.
7. Potom by mohla přijít chvíle pro myšlení s modrým kloboukem: zpracuje přehled všeho, čeho bylo zatím dosaženo, a také určí strategie, podle které se bude „volit trasa“.
8. Nyní nastupuje červený klobouk, aby myslitelé mohli vyjádřit, jaké pocity v nich jednotlivé možnosti řešení vzbuzují.
9. Následuje volba optimální alternativy, na níž se podílí myšlení se žlutým a černým kloboukem. Z několika řešení vybírá variantu nejlépe odpovídající potřebám.
10. Nakonec myšlení s modrým kloboukem vypracuje strategii, podle které se stanoví postup realizace zvoleného řešení.

### 3.8 Myšlenkové mapy

Důležitou činností moderátora (modrého klobouku) je dohlížet a pomáhat při záznamu informací, které jsou sdělovány v průběhu jednotlivých barev klobouků. Může být použita řada různých metod např. brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy, ... i nástrojů např. flip s barevné tužky, diktafon, kamera, osobní počítač. Výběr konkrétní metody i nástroje ponechávám spíše na lektorovi tak, aby si vybral to, čemu důvěřuje a s čím má zkušenost. Je ovšem důležité tuto činnost dělat velmi pečlivě a důsledně, neboť na ní později závisí samotné řešení problému. Doporučil bych metodu myšlenkových map (mentálních map), která systematicky uspořádává text s vyznačením souvislostí. Po staletí byla využívána k učení, pamatování, grafickému zobrazení nebo řešení problémů.

Tento termín pochází od kanadského psychologa T. Buzona (1974). Věnoval se zvýšení výkonnosti mozku a fixaci (pamatování) vět a znaků. Dospěl k názoru, že si poznatky ukládáme do paměti ve formě „trů“ - od toho se nakonec vyvinula grafická úprava metody MM. Soustava těchto „trů“ je vysoce individuální, což odráží neopakovatelné zvláštnosti každého člověka. Je ověřeno, že používáním MM stoupá produktivita třikrát až pětkrát.

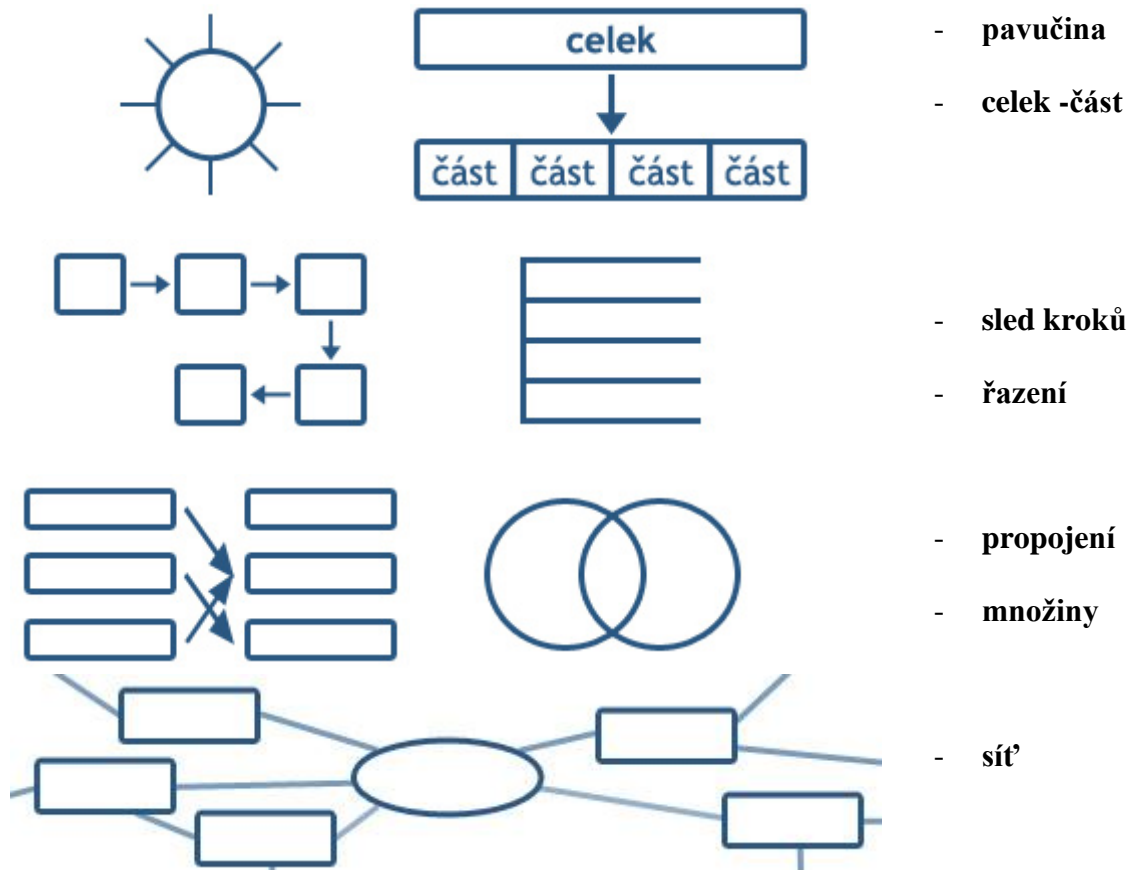
Podle Fischera ( 2004, s.74 – 86) myšlenková mapa může vypadat takto:

Je to vizuální zobrazení vazeb a asociací mezi pojmy, kde je klíčovým pojmem takové slovo, které je spojeno s mnoha ostatními a slouží jako ohnisko propojení s různými částmi mapy. Tedy:

- hlavní myšlenka je zde jasně definovaná
- důležitost ostatních lze vyjádřit zvýrazněním či vzdáleností od středu
- spoje jasně vyjadřují souvislosti mezi myšlenkami
- vizuální uspořádání napomáhá lehkému zapamatování a jasné orientaci
- je velmi flexibilní, dá se rozšiřovat

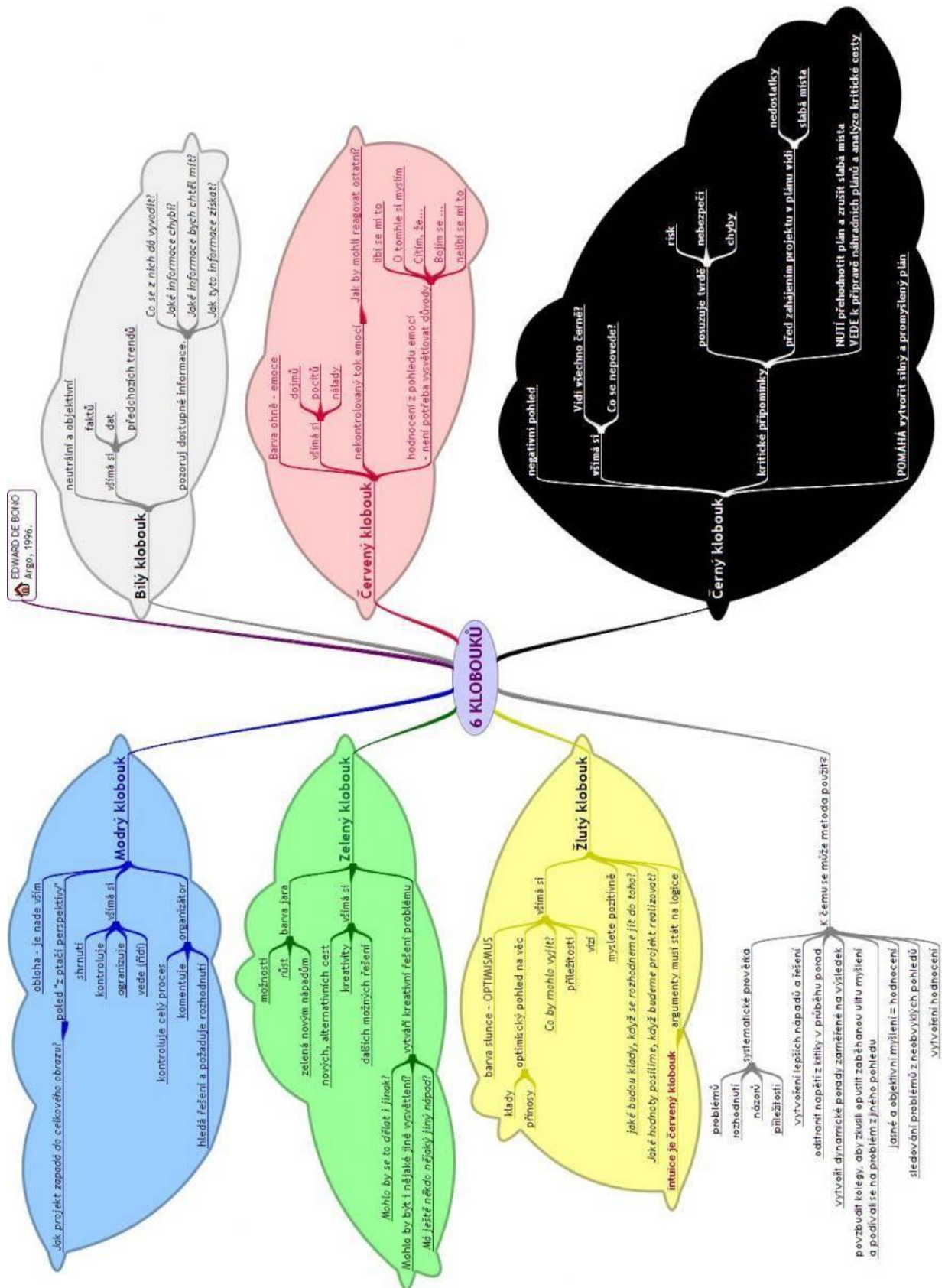


Pro mentální mapy neexistuje žádný obecně nejlepší způsob, jak je zobrazit. Ve skutečnosti záleží pouze na vás, jaké vizuální znázornění vám nejvíce vyhovuje. Pár příkladů z knihy Roberta Fischera (2004, s.71-86):



Obr. 7. Příklady znázornění myšlenkových map (Fischer, 2004, s.80)

**Myšlenková mapa metody 6 myslících klobouků (Bayer, 2009)**



Obr. 8. Myšlenková mapa M6K (Bayer, 2009)

### 3.9 Shrnutí metody šesti myslících klobouků

Na základě popisu jednotlivých barev klobouků je zřejmé, jak by průběh každé barevné fáze měl probíhat a jaká jsou jejich stěžejní pravidla. Rozhodující pro úspěšnou činnost moderátora (lektora) je dokonalé ovládnutí celé metody a zejména pak modrého klobouku. Je důležité, aby klienti záměrně vyvíjeli myšlení podle pravidel příslušného klobouku. To je právě ten okamžik, kdy opouštějí zaběhnuté modely myšlení a přechází do úrovně laterálního myšlení.

Není nutné, aby každičká poznámka odpovídala tomu či onomu klobouku. Je také v absolutním pořádku kdykoli pronést procedurální poznámku, aniž byste zároveň oficiálně upozornili, že máte na hlavě modrý klobouk. Důležité je aby se metody používalo zejména k řešení zadaného úkolu (problému) a při něm by měla být dodržena pravidla „hry“.

Koncepce šesti klobouků je dle de Bona (1997, s.192) užitečná ze dvou důvodů:

„Za prvé: zjednodušuje proces myšlení tím, že myslitelé umožňuje vždy se zabývat pouze jedinou věcí. Není nutné se souběžně vypořádávat s emocemi, logikou, informacemi, přáními a tvořivostí; myslitel je schopen zvládat je postupně. Nemusí logicky zdůvodňovat skryvané emoce, místo toho si nasadí červený klobouk a otevřeně vysloví své pocity, které není třeba nijak ospravedlňovat. Myšlení s černým kloboukem se potom může věnovat logické stránce problému.

Za druhé: koncepce šesti klobouků umožňuje přechod od jednoho typu myšlení k jinému. Jestliže účastník porady vytrvale zastává negativistické názory, může být požádán, aby černý klobouk odložil. Tato výzva mu signalizuje, že jeho přístup je trvale negativní. Může být také požádán, aby si nasadil žlutý klobouk, což je přímá výzva, aby uvažoval pozitivně. Pomocí šesti klobouků je možné vyjadřovat se přesně, ale nikoli urážlivě.“

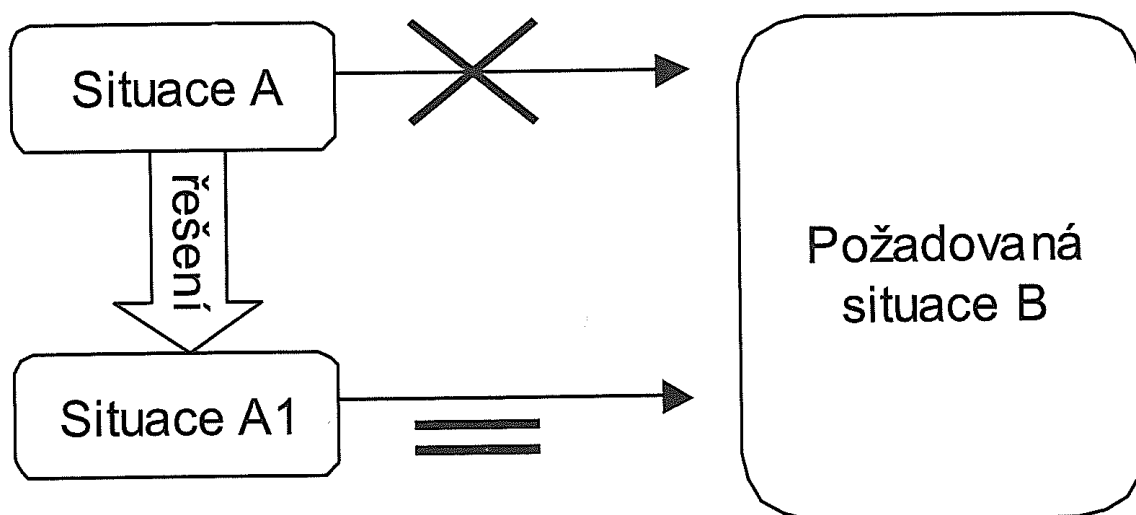
## 4 ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

V této kapitole jsem se zaměřil na řešení problému a to zejména v rovině definice a skupinového řešení. Problém je nosným tématem, na který upíná veškerou energii i M6K. Na něj se vážou informace členů skupiny z jednotlivých barevných fází. Je tedy důležité, aby si lektor jasně vydefinoval se zadavatelem či členy skupiny, čím přesně se budou zabývat.

### 4.1 Definice problému z hlediska kreativity

Podle Žáka (2004, s.208 – 209) je první fází kreativního procesu řešení problému samotné pojmenování problému, identifikace zadání, přesné určení cíle a metodiky, kterou se bude v budoucnu během celého procesu postupovat. problém je v literatuře chápán především jako sporná otázka, nesnadná úloha. Ve filozofickém slova smyslu je problém nazírán jako vědomí o nedostatečnosti lidského vědění pro řešení určité úlohy.

Dle T. Amabileové (1983) je v systému CPS problém vnímán jako disproporce mezi tím, co je a co by mohlo být. Řešitelé se nacházejí v situaci A, která je kvalitativně odlišná od situace B. Problémem je pak vzájemný rozdíl mezi oběma situacemi. Zadáním je pak nalézt a zrealizovat takové kroky (řešení), které by vedly k přeměně výchozí situace A na požadovanou situaci B.



Obr. 9. Proces řešení problému (Žák, 2004, s.208)

K tomu, abychom našli adekvátní řešení problému, respektive abychom stávající situaci A proměnili na situaci A1, kvalitativně odpovídající požadované situaci B, musíme podstoupit jistý proces, který v sobě zahrnuje fázi analýzy problému (lze přiřadit k bílému a

černému klobouku), pojmenování problému, hledání a nalezení řešení (zde by se mohlo jednat o žlutý a zelený klobouk) a následné aplikace řešení na problém. (poslední organizující modrý klobouk). V situaci A se nám nedaří tradičním divergentním způsobem myšlení dojít k situaci B. A tak v přerodu k situaci A1 aplikujeme laterální myšlení a metodu 6 klobouků. Ta nám může otevřít novou (kreativní) cestu k řešení situace.

Robson (1995, s.12) uvádí kdy aplikovat skupinové řešení problémů:

1. V případě že do daného problému je zainteresováno více osob (či se dotýká více osob). Každý z aktérů pak má k danému problému vlastní stanovisko a bere ho z vlastního hlediska jako názor správný.
2. Na problém neexistuje jediná a přímá odpověď. Je potřeba na něj uplatnit přístup, který sjednotí názory jednotlivých lidí.
3. Potřeba shody – potřeba zapojení těch kterých se problém týká, aby se zapojili do řešení s maximálním nasazením.

Robson (1995) uvádí že existuje mnoho výhod, které skupinové řešení problémů nabízí, pokud je použito ve správné situaci správně vybavenými lidmi. Jestliže je více hlav soustředěných na daný problém, zkvalitní to jak diskusi, tak i řešení, pokud ovšem všichni dodržují správný postup a efektivně spolupracují.

Mnohé problémy v podnicích nejsou nové; situace, podchycené v minulosti se neustále opakují. Často jsou do práce na nich zapojeny ty nejlepší analytické mozky, nicméně bez valného výsledku. Proč se něco takového stává? Skutečností je, že některé problémy nelze vyřešit pouhou ryzí logikou; vyžadují odlišný, tvořivější přístup. Jedním z takových tvořivých přístupů je právě metoda 6 myslících klobouků.

Je podstatné, aby se každý, kdo se zapojí do práce některé řešitelské skupiny, byl také obeznámen se základy problému. Předpokládá se, že jedinci mají určité množství informací o řešeném problému.

## 4.2 Definování problému

Robson (1995, s.39 – 40) uvádí základní úskalí :

- Za prvé mnozí řešitelé problémů, ať skupiny, nebo jednotlivci, snižují svou efektivnost tím, že nedefinují skutečně jasně problém, na němž pracují. Hlavní zádrhele jsou

zde proto, že členové skupin pro řešení problémů mívají nezřídka značně odlišnou představu, jaká řešení by měla skupina přinést. Při M6K je tedy nutné sjednotit pohled na řešený problém a jasně si ho definovat tak aby všichni řešili stejnou věc.

- Druhá potíž je, že mnohé takzvané formulace problému jsou ve skutečnosti chabě zamaskované formulace řešení. Zadavatel by neměl zneužívat M6k jako prostředek k dosažení svého cíle.
- Třetí potíž s formulací problému je, že často bývá příliš široká a všeobecná, takže skupina nemůže problém uchopit a zabývat se s ním jinak než ze široka a všeobecně. Skupiny pro řešení problémů se však potřebují zabývat praktickými otázkami.

Jak už jsem zmiňoval, důležitým faktorem úspěšnosti metody 6K je kvalitní příprava tématu a z něj plynoucího problému, který potřebuje skupina vyřešit. Existuje poměrně mnoho postupů, jak kvalitně dojít k jasnému definování problému. V knize Mike Robsona lze pod kapitolou 4 (Brainstorming) a 5 (Occamova břitva) najít poměrně efektivní metodiku k definování problému. V první fázi brainstormingu lze získat určité portfolio nápadů, které se pak pomocí 3 kroků Occamovi břitvy specifikuje ve výsledný problém.

Tři kroky Occamovy břitvy dle Robsona (1996, s.44) jsou:

- Ustanovení širší problémové oblasti.
- Návrat k jádru problému a shoda nad jeho přesnou formulací.
- Dotaz, zda problém stojí za pozornost.

Jedná se o jednu z variant metod pro specifikaci problému. Pro úspěšnost metody 6K je nezbytné, aby byla specifikace problému provedena precizně a kvalitně.

Ze závěrů které vyplynou z metody 6K (např. myšlenkové mapy), by měl být vytvořen akční plán, který udává postup - co je potřeba vytvořit a vykonat k dosažení úspěšného řešení problému.



### 4.3 Druhy řešitelských skupin

V rámci organizace se dle Robsona (1996) můžeme setkat se 4 druhy skupin pro řešení problému:

1. Cílové skupiny
2. Odborný tým
3. Kroužky kvality
4. Týmy zlepšovatelů

Každá z těchto skupin má svá specifika práce a složení skupiny. Metoda 6K lze realizovat u všech skupin, ale nejvhodnější aplikace je pro 3. a 4. skupinu.

#### 4.3.1 Cílové skupiny a odborné týmy

Cílové skupiny (Task Forces) a odborné týmy (Department Groups) popisuje Robson (1995, s.17 – 18) jako podobné, kromě toho, že cílová skupina je mezifunkční skupina, kterou obvykle sestavuje manažer vyšší organizační úrovně, popřípadě tým manažerů. Odborný tým oproti tomu sestavuje manažer oddělení nebo sekce pro vyřešení problémů v rámci podřízené organizační jednotky. Odborné týmy se obvykle skládají z pracovníků oddělení, ačkoli je možné zapojit i jiné pracovníky, pokud mají potřebné znalosti a dovednosti.

#### Charakteristické znaky:

- Jsou sestavené pro zkoumání specifických otázek, které manažer považuje za natolik důležité, že na jejich řešení vytvoří skupinu.
- Vedení skupiny, zůstává v rukou osoby, která příslušnou aktivitu vyvolala.
- Posledním rysem je výběr členů skupiny vedením.“

#### 4.3.2 Kroužky kvality

Kroužky kvality (Quality Circles) od obou předchozích Robson (1995, s.19), odlišuje především jejich postavení a přístup k problémům. Kroužek kvality je skupina dobrovolníků, kteří pracují pod stejným vedoucím a pravidelně se setkávají, aby identifikovali, analyzovali a řešili pracovní problémy. Pravděpodobně největší odlišnost kroužků kvality spočívá ve faktu, že se tato skupina skládá výhradně z dobrovolníků. Vedení skupiny je potom samo-



zřejmě v rukou jejích členů, kteří si navíc zcela sami vybírají problémy svého oddělení, jimiž se budou zabývat.

### 4.3.3 Tým zlepšovatelů

Čtvrtým typem skupiny pro řešení problémů, které Robson (1995, s.20) popisuje je tým zlepšovatelů (Improvement Team). Umožňující zaměstnancům, včetně managementu, aby pracovali na zajímavých otázkách (které překračují i hranice oddělení či organizace) a které se jich týkají a to ve skupinách, které si mohou sami řídit. Týmy zlepšovatelů přicházejí tehdy, když problém přesáhne funkční hranice i hranice oddělení. Důležitý aspekt je, že členství je dobrovolné. Předpokládá se, že lidé v nich zapojených budou daleko více zaujati řešeným problémem.

Skupina je zformována pro jedinou otázku. Když je otázka zpracována, skupina zaniká. U cílové skupiny pravděpodobně nepřekročí doba na řešení jedné otázky, kterou zvolil management, několik měsíců, alespoň ve většině případů.

Počet členů by neměl přesáhnout velikost malé skupiny - do deseti lidí. Skupině by se mělo umožnit, aby se setkávala nejvýše jednu hodinu týdně a to v rámci pracovní doby. Důležité pro tento typ skupiny je, že každý v podniku by měl mít možnost být členem některé skupiny. Je to totiž užitečný způsob, jak zvýšit zájem zaměstnanců a vyvolat zaujetí pro řešení celé řady problémů podniku. Členství není vyhrazeno pro jedno pracovní odvětví, velmi často je v týmech zastoupeno více funkcí.

## 4.4 Skupina

Pokud využíváme M6K, jedná se většinou o skupinu, která se schází za určitým cílem. Tímto cílem může být hledání řešení problému, identifikace problému, hodnocení variant řešení, plánování přípravy apod. Skupina prochází během kreativní seance určitými fázemi vývoje, kdy se profilují role jednotlivců ve skupině (skupinová dynamika). Moderátor by si měl být těchto rolí vědom a s tímto vědomím skupinu vést směrem k výsledku. Skupina pro řešení problému by měla být ideálně sestavena tak, že se doplňují silné a slabé stránky členů týmu. Výsledkem by tedy neměl být tým plný kreativců, ale efektivní soukolí jednotlivců, kteří se dokážou doplňovat a výsledek svého snažení realizovat.

Většinou spíše dostaneme skupinu jedinců, které si firma přeje mít v pracovním týmu. Ovšem pro nás jako lektora procesu formování kreativního řešení je nutné, abychom si uvědomovali a pokud možno identifikovali klady a zápory jednotlivců v týmu a dokázali z nich vytěžit maximální efektivitu celého procesu. Nezbytné je též komunikovat se zadavatelem a specifikovat s ním, o jakou skupinu půjde a jak je zvyklá pracovat.

V situaci, kdy je řešitelem problému celá skupina, musí moderátor dbát nejenom na osobní přínos každého jednotlivce, ale stejně tak i na celkovou náladu a nasazení celé skupiny. Nejenom jednatel může být sám o sobě kamenem v cestě, ale i skupina, respektive její nekvalitní složení a momentální naladění, se může projevit v celkové kvalitě výstupu. Skupina se projevuje více než jen jako úhrn jednotlivců. V úvahu je nutno brát především složení skupiny a vytvoření fungující kreativní skupiny.

Důležitým faktorem práce se skupinou je čas. Je důležité velmi dobře vědět, v jaké fázi řešení problému se aktuálně nacházíme.

#### 4.4.1 Lektor – moderátor

Pro optimální fungování skupiny a metody 6 klobouků je nezbytná dovednost lektora „práce s lidmi“. Lektor většinou vystupuje jako moderátor celé metody i skupiny. Moderátor je podobně jako mediátor nestranným pozorovatelem, který má za úkol vést diskusi nebo kreativní seanci. Stejně jako facilitátor a mediátor tak i moderátor zodpovídá za průběh metody, za přesné určování a dodržování pravidel. Zapisuje podněty vzešlé v diskusi, zpravidla také provádí závěrečnou zpětnou vazbu. Během diskuse klade doplňující a podnětné otázky, snaží se v kolektivu přispět k hlubší a otevřenější diskusi.

Moderátor by měl být ve svém vystupování jistý a připravený. Není tedy na škodu se připravit dopředu například na:

- Úvod/uvítání
- Vysvětlení metody 6 klobouků
- Přerušování řečníků
- Odmítnutí nevěcných příspěvků
- Závěrečné slovo

Nollke (2006, s.101 – 102) uvádí 10 tipů pro moderování:

1. Vžijte se přímo a precizně do daného tématu.
2. Snažte se o objektivitu.

3. Držte se v pozadí.
4. Zasáhněte ihned, jakmile někdo nemluví věcně.
5. Zasáhněte, jestliže se rozprava odchyluje od tématu nebo jestliže se skupina „zasekne“ u jednoho bodu.
6. Postrčte diskusi, když se zadrhne. Ne svými vlastními návrhy, nýbrž tím, že povzbudíte účastníky.
7. Dávejte pozor na to, aby byly dodrženy stanovené časy. Seznamte s nimi účastníky.
8. Stále znovu shrnujte body diskuse.
9. Všimněte si signálů hlášení se o slovo. Povzbuzujte účastníky, kteří se drží v pozadí, aby se zúčastnili diskuse.
10. Schůzku ukončete pozitivním výhledem. Ještě jednou shrňte výsledky a poděkujte účastníkům. Často je také smysluplný odkaz na to, co se staneš výsledky.

Pokud se má metoda 6 myslících klobouků podařit, je nutné, aby moderátor se skupinou vhodně pracoval. Tato práce není pouze o dokonalém zvládnutí metody 6 myslících klobouků, ale také o vhodném nastavení skupiny. Což lze prostřednictvím bezpečného prostředí a nastavení pravidel. Tyto dva prvky považují při kreativní práci skupiny za velmi důležité. Domnívám se, že pokud jsou tyto dva prvky kvalitně nastaveny a skupina je přijímá, metoda 6K má největší efektivitu.

#### **4.4.1.1 Bezpečné prostředí**

Bezpečné prostředí je podle mých dosavadních zkušeností při práci se skupinou jeden z nejdůležitějších prvků pro její efektivní fungování. Správně nastavené bezpečné prostředí dává prostor každému jedinci se bez obav z okolí projevit (projevit ve smyslu sám za sebe) a také je prostorem pro dosažení maximální efektivity tvoření.

Podle Hermana (2008, s.227 – 237) bývají překážkou často dva všudypřítomní strašáci, které si nosíme v hlavě:

- Co si o mně myslí jiní lidé?
- Co o mně pak řeknou ostatní?

Každý z nás máme v sobě hluboce zakódovanou potřebu bezpečí a lásky a tyto potřeby uspokojujeme hlavně prostřednictvím vztahů k blízkým lidem většinou z nás se ale tuto potřebu podařilo přetvořit v neuvěřitelně silnou hrozbu: máme zbytečně velký strach z odmítnutí. Bojíme se, že nás odmítne náš partner, kamarádi, naše děti, rodiče, prostě oni.

Je to tak silná obava, že se neustále snažíme číst signály okolí, abychom zjistili, co od nás ostatní očekávají, abychom se mohli podle toho chovat. Je to strach z izolace. Z toho, že bychom zůstali sami. Z čeho máme strach? Je to jednoduché z „nich“ tedy tlupy – skupiny.

V čem tedy dle Hermana (2008, s227 – 237) spočívá? Předpokládá, že náš mozek má tři části: dvě starší a jednu mladší. Ty starší sloužily našemu přirozenému vývoji a chránily nás svou neustálou bdělostí od všech myslitelných i nemyslitelných nebezpečí přírody. Bylo tomu tak po dlouhé stovky miliónů let. Jde jednak o mozkový kmen, který řeší často akutní nebezpečí a silné ohrožení tak rychle, že si to ani neuvědomujeme. Zareagujeme podvědomě, instinktivně, vyřešíme nebezpečnou situaci, ale je obtížné si vybavit jak - obvykle říkáme, že máme okno. Pak je tu druhá část - limbický systém - ten reguluje příjem potravy, pití, spánek, teplotu těla, hladinu cukru v krvi, tep srdce, hormony, sex a emoce. A nakonec třetí, mozková kůra - nejmladší část, náš benjamínek, který je domovem tzv. akademického učení. Lidem je dovoleno být v nejmladší části mozku jen tehdy, pokud se cítí být v bezpečí. Jinými slovy, pokud jim to mozkový kmen a limbický systém dovolí. Ty jsou neustále v bdělém stavu a reagují na všechna skutečná či domnělá nebezpečí. Jakmile ony starší části mozku vyhlásí stav pohotovosti, uzavřou se obrazně řečeno všechny kohouty a cesty do části nejmladší. Nemůžeme se učit či tvořit, když jsme ohroženi na životě. Když na nás někdo útočí, když máme hlad, když máme nevyrovnanou hladinu cukru, když se nám chce čůrat, jsme nevyspalí, je nám zima nebo nám někdo před očima šermuje nůžkami.

Náš varovný a hlídací systém reaguje nejen na skutečná, ale také na domnělá ohrožení. Jinými slovy, nereaguje pouze na to, co nás skutečně ohrožuje, ale také na to, co si myslíme, že nás ohrožuje.

Z toho ale plyne důležitý závěr: první podmínkou pro naše základní fungování, pro jakoukoli smysluplnou činnost, je právě vytvoření neohrožujícího prostředí. Jednoduše řečeno - člověk by v první řadě neměl mít důvod se bát.

Je to tedy prosté - abychom mohli naše účastníky rozvíjet, musíme se snažit vytvořit pro ně co nejbezpečnější prostředí skupiny. Tak, aby se v něm cítili bezpečně, aby zde nepanoval strach z neúspěchu, selhání, ztrapnění či posměchu. Aby se účastníci necítili hloupě, nepatříčně, nervózně, nazlobeně na okolní svět. Samozřejmě, že absolutní bezpečné prostředí je ideální stav, který může těžko nastat, ale je důležité uvědomění si této situace a maximální

snahy k dosažení ideálu. To nám zajistí úspěch našeho snažení. Jedním z prvků, který nám v tom může pomoci, jsou pravidla.

#### 4.4.1.2 Pravidla

Pro nastavení bezpečného prostředí, tedy prostředí tvůrčího, je potřeba vnést pravidla. Nejedná se o pravidla, která jsou striktně nařízená a pouze přečtená osobou, která je vymyslela, ale o pravidla, která jsou vytvářena společně s celou skupinou. V případě aplikace metody 6 klobouků se nebude jednat o příliš dlouhý proces, ale určitě je to důležitá součást nastavení bezpečného a tvůrčího prostředí. Takto společně prodiskutovaná a dohodnutá pravidla jsou daleko lépe přijímána a respektována než pravidla nařízená. I dospělí nastavení určitých pravidel potřebují. Když nejsou nastavena tak hledají hranice, kde až můžou jít. Což vede ke zbytečné ztrátě času i energie, formování tvůrčího prostředí, kde lze dobře aplikovat metodu 6K je pak daleko dlouhodobější a méně efektivní.

Příklady pravidel

- Každý z nás má právo na svůj názor a má právo jej říct
- Každý má právo se mýlit a nebýt za to vysmíván
- Když jeden mluví, ostatní naslouchají
- Mohu klást dovysvětlující otázky k metodě 6K
- Co se řekne uvnitř skupiny také v ní zůstane (ven se dostane jen výsledné řešení)

Je dobré vysvětlit účastníkům, z jakého důvodu tyto pravidla nastavujeme. Je nutné nemíchat pravidla samotného procesu metody 6 myslících klobouků a pravidla pro optimální fungování skupiny. Pokud kdekoliv a s kýmkoliv nastavujete pravidla, pak se podle nich v první řadě musíte sami chovat. Je hodně důležité, abychom byli pro náš protějšek co možná nejvíce čitelní a spolehliví ve smyslu: říkám, co si myslím a dělám to, co říkám. Je dobré používat pochvalu za používání pravidel (... děkuji vám, že jste použil stanovené pravidlo) Velmi důležité je vedle pravidel nastavit i **časový harmonogram** procesu, tak aby si všichni účastníci mohli optimálně rozvrhnout své síly. **Dodržování času** pak musí být pro lektora samozřejmostí.

## 5 DIDAKTIKA M6K

V této kapitole chci nahlédnout na metodu šesti klobouků z hlediska didaktického. Jedná se spíše o obecný didaktický náhled na lektorskou činnost. Ta je nezbytná pro úspěšné zvládnutí metody a to jak po stránce učení metody, tak i její praktické realizace.

„Dle Mužíka (2004, s.9-11) se didaktika (z řeckého slova didaskó = učím) rozvinula jako věda zabývající se otázkami výučování, učení a vzdělávání. V průběhu svého vývoje byla různě chápána, různě vymezována. Didaktika dospělých je pak vymezována jako teorie výuky dospělých, tj. vyučování na straně lektora a učení na straně účastníka. Na rozdíl od klasické didaktiky je didaktika dospělých orientována na dospělého účastníka vzdělávání, na jeho schopnost učení, která je podmínkou a současně limitujícím faktorem tohoto procesu. Didaktická teorie vyučování se naopak dotýká činnosti lektora, zejména přípravy, realizace a vyhodnocování jeho výukového působení.

Při řešení problémů pomocí metody 6 myslících klobouků, vystupuje lektor v roli specifického moderátora, který nejdříve účastníky metodu 6 klobouků učí a následně s nimi vymezuje tvořivé prostředí (včetně určitých pravidel). Na jeho základě pak společně zadaný problém analyzují prostřednictvím barevných klobouků a provádějí závěrečné vyhodnocení.

### 5.1 Specifika dospělých

Velmi důležitým rozměrem při práci s dospělou klientelou je uvědomit si její možnosti a limity. Zejména rozměr učení a schopnosti učit se. Dospělého je nutné brát jako rovnocenného partnera a nesnažit se o jeho výchovu. Cílem je nabídnout možnou alternativu, rozvoj, podporu, kterou může, ale nemusí využít.

Specifičnost dospělého člověka jako objektu výuky popisuje Mužík (2004, s.26 -28) z různých úhlů:

1. Fyziologické výzkumy prokazují částečně sestupnou tendenci sensorických a tělesných funkcí s přibývajícím věkem. Klesá např. rychlost vnímání, snižuje se rychlost úkonů, stoupá reakční doba, zvyšuje se unavitelnost organismu apod.
2. K dalším výrazným, spíše psychickým odlišnostem dospělých patří jiné vnímání a pojetí času a hospodaření s ním. Dospělý má hlubší pocity odpovědnosti, spojené s

promyšlením životních plánů, citlivost na ztrátu prestiže apod. Dospělí jednají podle určitého systému hodnot a norem, který je relativně stabilizován.

3. Pro dospělého člověka, který se stává znovu objektem výuky, se vlastně rodí nová životní situace. Má mnohem složitější okolnosti sociálního podmiňování studia. Musí přizpůsobit soukromý život (režim volného času) studijním povinnostem“

Kromě výše uvedených specifikací se lze na učení dospělých podívat z hlediska pozitivních a negativních vlivů, jež jsou uvedeny v knize Andradidaktika (Mužík, 2004, s.28 – 29)

#### K nepříznivým vlivům náleží zejména

1. odlišné názory, které dospělý získal na základě praktických zkušeností, ty mohou způsobovat, že odmítá přijmout prezentovanou učební látku,
2. stereotypy v myšlení a jednání způsobují, že dospělý může apriori zamítat nebo přijímat s nedůvěrou řešení problémů, které je prováděno ve výuce,
3. dospělý konfrontuje výukovou situaci s komplikovaností reálných vztahů v praktickém životě. To ho vede k tomu, že si není jist svými přístupy a stále více se přesvědčuje, že neexistují obecně platné recepty pracovních postupů,
4. dospělý často ve výuce hledá odpověď na praktické nebo životní otázky, což často může ústít v utilitarismus. Dospělý člověk žádá ve vyučování pouze poznatky bezprostředně aplikovatelné v praxi, odmítá teoretické vysvětlení a odůvodnění.

#### K příznivým vlivům náleží zejména

1. kritičnost dospělých zaměřená jak k přijímání poznatků, tak k zaměření vlastního studijního výkonu,
2. schopnost osvojovat si poznatky v relaci k jiným, snahu třídit informace a vytvářet soustavu poznatků,
3. potřeba sebeuplatnění dospělých je často spojena s vyšší motivací k učení a k aplikaci získaných poznatků

**Velmi významným faktorem v učení dospělých je motivace.** Na motivaci je přímo závislá efektivita učení dospělého. Nelze uvést žádný osvědčený způsob, jak dosáhnout pozi-

tivní motivace k učení, ale lze formulovat některé zásady Mužík (1998, s.21 – 22) stanovuje tyto:

1. Aktivita účastníka musí mít cíl, který je pro účastníka relevantní a osobně významný.
2. V oblasti vzdělávání dospělých je nutné využít odborného zájmu účastníků.
3. Látka musí být podána tak, aby odpovídala úrovni účastníků.
4. Účastník vzdělávání dospělých by měl mít možnost uvědomit si své pokroky v učení.
5. Nepříznivě působí na učení dospělých tlak, vyvíjený proto, aby se dosáhlo cíle.
6. Úspěšné ovlivnění motivace je možné jen tehdy, když známe vnitřní stav účastníka.

Motivace je prvkem, bez které se metoda 6 klobouků neobejde, lektor by se měl snažit o naplnění maxima výše uvedených zásad. Motivovaný účastník pak je jeden ze základních prvků úspěšného řešení a jeho následné aplikace.

## 5.2 Lektor

Lektor by měl disponovat kromě odborných znalostí (ovládání M6K) a profesních zkušeností (praxe s jejím používáním) i zkušenosti komunikační a didaktickou.

Mužík (2006) didaktiku dospělých často vymezuje jako teorii výuky, tj. vyučování (činnost lektora) a učení (činnost účastníka). Současná didaktika je ovlivňována komunikačním pojetím výukového procesu. V kurzech dalšího vzdělávání nejde jen o předávání teorie a výsledků vědeckého poznání. Jde zde zejména o to přiblížit se k účastníkům, usilovat o transformaci poznatků do vědomí lidí a klást důraz na praktické uplatnění učební látky. Didaktika musí vytvářet komunikační nástroje pro celou šíři procesů dalšího vzdělávání. Mezi hlavní nástroje výukové komunikace patří: schopnost interakce lektora s účastníky a mezi účastníky navzájem, napojení obsahu výuky na potřeby účastníků a komfortní materiální a technické zajištění výuky.

Lektor si musí uvědomit celou šíři tohoto procesu a maximálně jej naplnit ve všech indikátorech. A to tak aby efektivně využil potenciálu metody 6 klobouků i všech účastníků a na základě vzájemné interakce došel k reálným výsledkům. To vše ve vhodném a inspirujícím prostředí s kompletním technickým zázemím.



Mužík (1998) rozděluje tuto „cestu“ lektora na několik kratších etap, rozvrhnout si své téma na několik přehledných logických úseků. Lektor by měl mít k dispozici pomůcky pro rozčlenění látky: **své podrobné cíle**. Tím dosáhne účelného rozčlenění tématu a často také účelného pořadí jednotlivých tematických úseků...

Tedy lektor by měl mít jasné stanovené cíle, a ty by měli být v souladu s cíli zadavatele – skupiny – i jeho. Navazuje to na jasně vydefinovaný problém, na kterém bude společně se skupinou pracovat. Dílčí podcíle by pak měli sledovat proces dosažení dovednosti ovládat M6K a na základě ní pak řešení stanoveného problému. Měl by metodu rozvíjet a mít uspořádané jednotlivé fáze jejího osvojení včetně následné práce s ní.

Mužík (2006) popisuje, že lektor se ve vzdělávání dospělých zaměřuje na různé typy cílů, které jsou zaměřeny na požadavky a zájmy účastníků:

- vzbuzení zájmu o nové oblasti znalostí, nová fakta a události
- vzbuzení zájmu o další poznávací činnost, která vede k sebevzdělávání, k tvůrčí aktivitě člověka, k samostatnému řešení problémů
- sdělení prakticky využitelných doporučení či praktických návodů k řešení problémů praxe
- formování určité soustavy hodnotících soudů a úsudků nebo změny těch soudů a úsudků, které měli někteří účastníci již dříve (prostor pro manipulaci s lidmi).

Dle Mužíka (2006) je nejdůležitějším předpokladem efektivního vzdělávání dospělých navázání kontaktu mezi lektorem a účastníkem. Nejde jen o vnější kontakt (komunikace ve výuce), ale zejména také o tzv. vnitřní kontakt. **Účastník výuky nesmí být chápán jako pasivní příjemce informací, ale jako spoluautor výuky!**

Kreativní metoda šesti myslících klobouků se snaží o:

- Vzbuzení zájmu prostřednictvím specifické metody
- K aktivizaci tvůrčí aktivity a netradičního řešení problému
- Zisku výsledků poznatků získaných prostřednictvím metody

Úkolem lektora je dosažení maximální důvěry v metodu, jeho i spolupracovníky ve skupině. Kdy oni jsou ti, kteří formují konečné řešení problému a metoda i lektor jsou jen podpůrným a podporujícím prvkem.

Mužík (1998, s.13) uvádí, že konkrétní příprava lektora na vyučování dospělých zahrnuje zejména úvahy o všech souvislostech a důsledcích jeho vystoupení. Z hlediska andragogické didaktiky hovoříme o určité strategii přípravy lektora na vyučování. Tu je možno utvořit zodpovězením šesti následujících otázek:

1. Znáš hlavní záměr výuky a přispějí k jeho splnění svým lektorským vystoupením?
2. Ovládám didaktickou analýzu učiva?
3. Umím formulovat přiměřené a realistické cíle výuky?
4. Mám dostatečný přehled o didaktických metodách a učebních pomůckách?
5. Jsem schopen dodat organizátorovi výuky určité objektivní důkazy o úspěšnosti či efektivitě svého lektorského vystoupení?
6. Jsem dostatečně připraven na začátek výuky, který je mnohdy rozhodující?

Při řešení podnikového problému prostřednictvím M6K si lze položit otázky :

1. Mám jasně vydefinován problém a je možné jej řešit prostřednictvím M6K?
2. Umím sestavit cíle a jejich ověření v jednotlivých fázích M6K?
3. Ovládám dostatečně metodu 6 myslících klobouků?
4. Ovládám metodu prostřednictvím níž můžu zadavateli předat výsledky řešení zadaného problému?
5. Jsem „lektorsky“ připraven na zahájení práce se skupinou prostřednictvím M6K?

Důležitým požadavkem dle Mužíka (1998, s.15) je **srozumitelnost vystoupení lektora**. Účastníci, když nerozumí tomu, co lektor říká, mohou ve výuce negativně emocionálně reagovat. Pochopení učební látky je z hlediska dospělého klíčový element pro rozvoj jeho učení. Pod pojmem pochopení nejde jen o informovanost o určitém faktu, ale zejména o vystižení jeho smyslu a významu, jeho vztahu k jiným faktům a jevům.

Tento prvek je důležitý zejména při učení metody 6 klobouků a je jedním ze stěžejních bodů úspěšnosti celého procesu řešení problému. Díky specifické povaze metody je nutné, aby lektor velmi citlivě reagoval na odezvy od účastníků a tedy hned v úvodu podchytil případné nejasnosti. Stejně tak je nezbytná osobnost lektora a jeho schopnosti pracovat s metodou a cílovou skupinou.

Mužík (1998, s.39) uvádí, že celý průběh vyučování, jeho prostředky, pomůcky i postupy pak získávají osobitý průběh a charakteristiku právě lektorovou osobností. Osobnost lektora

ra je rozhodujícím faktorem pro určení subjektivního vztahu lektora k jisté vyučovací metodě, která také nejlépe odpovídá jeho intelektu, přirozenosti a stylu pedagogické práce. Cílem je dosahovat maximální efektivity ...

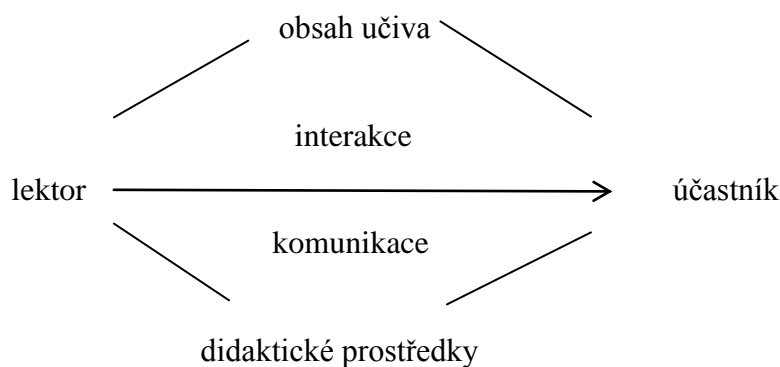
Faktory které si musí lektor uvědomit (Mužík, 1998, s.39):

- působení specifických cílů lekce, které jsou dány například výcvikovými prvky, postavením a významem lekce v rámci kurzu
- počtem účastníků ve studijní skupině
- sociálním a fyzickým prostředím, v němž se daný vyučovací proces uskutečňuje
- obsahovou charakteristikou lekce (zvláště pokud vytváří neobvyklé požadavky na metodickou stavbu lekce)
- možnostmi použití didaktických prostředků a pomůcek.

### 5.2.1 Učební proces

„Vyučovací proces má rozhodující úlohu pro plnění cíle vzdělávání. Je to proces složitý a dlouhodobý, ovlivňovaný celou řadou vnějších a vnitřních faktorů, které jsou ve vzájemné interakci...“ (Mužík, 1998, s.18)

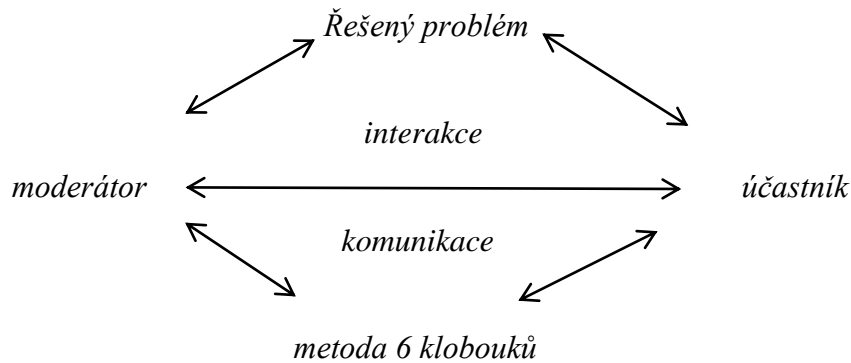
Strukturu vyučovacího procesu lze ve zjednodušené podobě znázornit takto:



*Obr. 11. Struktura vyučovacího procesu (Mužík, 1998, s.18)*

Na základě této jednoduché struktury vyučovacího procesu lze definovat postup při učení metody 6 klobouků. V následujícím obrázku struktury metody 6 klobouků je ve zjednodušené podobě popsána druhá fáze - průběh aplikované metody na řešený problém. Důležitý je zejména provázaný vztah mezi jednotlivými činiteli tohoto procesu. Tedy v první části je cílem lektora účastníky metodu naučit a v druhé, aby ji aplikovali na konkrétní problém.

Strukturu procesu při řešení problému prostřednictvím M6K:

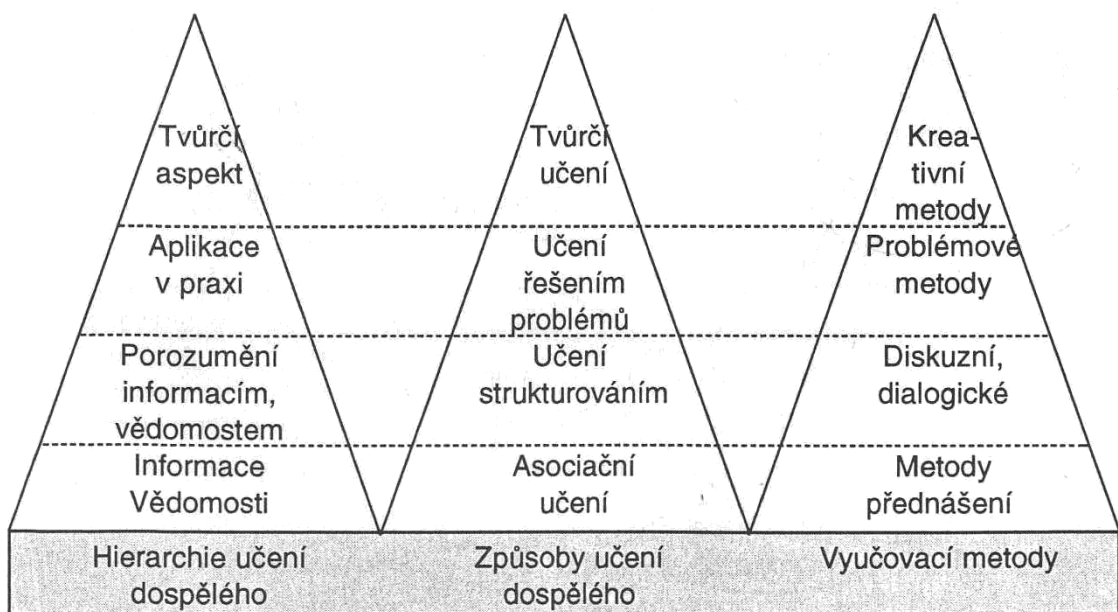


Obr. 12. Struktura metody 6 klobouků

**Základní prvky výukového procesu dle Mužíka (1998, s.18) tedy tvoří:**

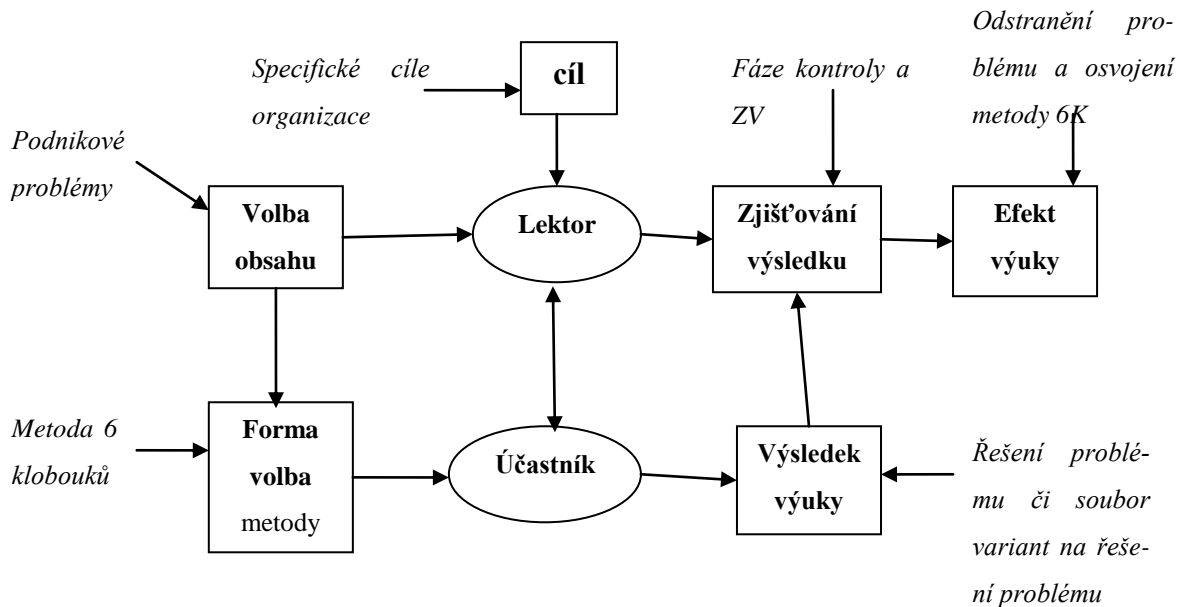
1. Cíl, obsah výuky (učivo)
2. Lektor, výuka, tj. zprostředkování učiva účastníkům, řízení výuky
3. Účastník, učení, proces osvojování učení
4. Didaktické prostředky, tj. učební pomůcky a technické prostředky umožňující zefektivnění výukového procesu

M6K chápou jako velmi kreativní činnost. V níže uvedeném schématu z Andradidaktiky (Mužík, 2004) bych ji zařadil do kreativní dimenze s velmi úzkou vazbu na dimenzi kognitivní i pragmatickou. Dimenzi kognitivní a pragmatickou pak chápou jako jakési „základy domu“, na kterém se dá, ve chvíli kdy je dostatečně stabilní, postavit dům různých tvarů.



Obr. 13. Vyučování a učení jako kreativního procesu (Mužík, 2004, s.40)

Pokud se podíváme schématicky na didaktický proces (Mužík, 2004) který je doplněn o prvky metody 6 myslících klobouků mohl by vypadat takto:



Obr. 14. upravený didaktický proces dospělých (Mužík, 2004) o spec. prvky metody 6 myslících klobouků

V zásadě se jedná dle Mužíka (2004, s.61) o:

1. Předsunutou část výuky, ve které je možno různými způsoby získávat pedagogicky relevantní informace o účastnících, sjednocovat požadované vstupní znalosti (dovednosti), vymezovat řešený problém.
2. Vstupní část, která je zaměřena na vytvoření příznivé učební atmosféry, vzbuzení zájmu a ochoty účastníků spolupracovat s lektorem, seznámení s cíli výuky (metodou)
3. Střední část je zaměřena již na konkrétní dosahování cílů výuky a na vše, co s tím souvisí.
4. Výstupní část pak vede nejen ke zhodnocení průběhu a efektivity výuky, ale také k motivaci účastníků k dalšímu vzdělávání, ať již cestou sebevzdělávání či účasti v dalších formalizovaných kurzech.

### 5.3 Didaktické metody

Dle Mužíka (2004, s.69 – 70) didaktická metoda spočívá ve vytvoření souboru postupů, kterými lektor předává poznatky a formuje dovednosti, případně návyky účastníků. Stejně tak lze do didaktické metody zahrnout postupy účastníka, kterými si vědomosti, dovednosti či návyky osvojuje.

**Podle klasifikace didaktických metod, podle jejich vztahu k praxi účastníkům výuky, se používané metodě 6 myslících klobouků nejvíce blíží metoda teoreticko-praktická.**

Mužík (2004, s.69 – 70) uvádí, že poskytuje nejen poznatky, ale zaměřuje se i na získání předpokladů k úspěšnému jednání v praxi, a to zejména na analýzu problémů a na jejich řešení. Simulují do jisté míry praktické podmínky a přibližují tak výuku konkrétní praxi. Jejich hlavním cílem je výcvik mentálních dovedností, počínaje dovedností analyzovat problémy, sbírat a hodnotit informace, formulovat rozhodnutí a navrhnout jeho postup (algoritmus) až po ovlivňování postojů a motivů k práci, k ostatním lidem a ovládnutí způsobů správné komunikace

Metoda která se nejvíce přibližuje aplikaci metody 6 klobouků na **řešení podnikových problémů, z hlediska pomoci (podpory), kterou vyvíjí lektor směrem k učení účastníka** je metoda **facilitace**. Ta je metodou, kdy se lektor spíše soustředí na podporu učebních aktivit a celého procesu učení účastníka. Je tedy více vhodná pro M6K.

Metody transferu	Metody facilitace
Přednáška	<b>Instruktáž</b>
Seminář	<b>Koučink</b>
Dialogické metody	<b>Workshop</b>
Problémové metody	<b>Open Space</b>
Konzultace	<b>Studijně-řešitelská činnost</b>
Exkurze	<b>Výcviková firma</b>
Ověřování výsledků výuky	<b>E-learning</b>

*Obr. 15. Klasifikace didaktických metod podle podoby pomoci směrem k učení účastníka*

*(Mužík, 2004)*

Posledním členění didaktických metod které se přibližují M6K je **vztah metod k řešení individuálních vzdělávacích potřeb účastníků.**

Metody zaměřené na poznání problémů	Metody zaměřené na řešení problémů
<p>Metody přednášení</p> <p>Metody cvičení a seminářů</p> <p>Diskuzní metody</p> <p>Situační metody</p> <p>Inscenační metody</p>	<p>Ekonomické hry</p> <p>Systematické pozorování</p> <p>Přímý zácvik</p> <p>Metody funkčního zařazení</p> <p>Exkurze a stáže</p>

*Obr. 16. Klasifikace metod podle vzdělávacích potřeb účastníků kurzů (Mužík, 2004)*

M6K je možné vřadit do metod zaměřených na poznání problému, nejvíce se pak přibližuje v její podmnožině metodě situační – zejména podobám rozborové situace, konfliktní situace, metodě incidentu, postupným seznamování s případem.

Dle Mužíka (2004, s.77 -78) jsou **Situační metody** zaměřeny k vytvoření intelektuálních a praktických dovedností pro hlubší a všestrannější uvažování o procesu řízení a rozhodování. Složitost rozhodování v praktickém životě pramení z toho, že až na výjimky nejde o jednoduché kauzální vztahy, ale naopak o komplikované sítě interakcí, o vzájemné podmiňování faktorů, z nichž často známe pouze některé.

Velká blízkost je pak s variantou - **rozbořem situace**. U kterého je didaktickým cílem naučit účastníky analyzovat vzniklou situaci, daný případ nebo problém. M6K se snaží, aby účastníci vytvořili jakési portfolio řešení z několika úhlů pohledu (barev klobouků). Tyto „alternativy“ se pak snaží zkompletovat do určitého jednotného výsledku. Jedná se tedy o určitý rozbor zadaného problému na menší části a jeho oddělenou analýzu. Po metodické stránce je nutné zmínit se o rozměru metody 6 klobouků jako o specifické hře. Ta prostřednictvím své podoby pravidel napomáhá vytvářet myšlení v určité oblasti. Hravá forma pak dává prostor rozvoji kreativity a vlastního autentického projevu.

Mužík (2004, s.36) uvádí Význam hry pro učení a vzdělávání. Hra je vlastně sám život, každý hrajeme svoji hru, máme své role, které se snažíme v životě naplnit. Hra je často spojována s dětstvím. Nicméně i dospělí lidé si rádi hrají (Berne). Nedostatek smyslu pro hru může souviset s úpadkem tvořivosti a intelektuálních sil.

#### 5.4 Didaktické prostředky

Mužík (1998) bere **Didaktický prostředek** jako pojem, který je vysvětlován v několika významech. V širokém pojetí lze za didaktický prostředek označit vše, co napomáhá k dosažení cílů vzdělávacího procesu, z těchto cílů vychází a je jimi určováno. Vedle prvků materiálně technické základny výuky zde mají (respektive mohou mít) charakter didaktického prostředku didaktické metody, formy vyučování a učení, didaktické zásady, ale i obsah vzdělávacího procesu, verbální i mimoverbální komunikační prostředky učitele a žáků, jejich vědomosti a dovednosti apod. V užším pojetí jsou potom pojmem označovány pouze prostředky s vysokou didaktickou relevancí nebo přímým působením (např. didaktické metody, formy vyučování a učení či učební pomůcky). Běžné je i zcela úzké pojetí, v němž jsou jako prostředky označovány pouze prvky materiálně technické základny výuky (učební pomůcky, prostředky didaktické techniky, vybavení odborných učeben atd.).

Hlavním didaktickým prostředkem při řešení podnikových problémů prostřednictvím segmentace myšlení je právě metoda šesti klobouků a lektorské dovednosti. Tyto dva činitele vstupují do dalších interakcí s dalšími prvky, které mají ve svém výsledku vést k řešení.

Dalším důležitým prvkem dle Mužíka (2004) prostor pro vzdělávání dospělých ten by měl být zásadně odlišný od vzdělávacích prostor pro vzdělávání dětí a mládeže. Zvláště pak pro metodu 6 klobouků by se mělo jednat o prostor příjemný, ve kterém je zajištěn klid. Tím že celá metoda probíhá v jednom prostoru, navozujeme i prvek bezpečí a pohodlí. Dalším nezbytným prvkem je rozložení sezení účastníků, to je nutné zajistit tak aby bylo vidět stejnou měrou na každého účastníka (zde ideální kruhové rozsazení). Posledním nezbytným prvkem je technické vybavení místnosti (flipchart, zpětný projektor, dataprojektor, reproduktory, dostatečné osvětlení, apod...)



## ZÁVĚR

Základním účelem této práce bylo poskytnout základní orientaci k možné aplikaci kreativní metody 6 myslících klobouků na případný podnikový problém. Zejména pak jako plnohodnotnou alternativu k běžným metodám založených na konvergentním myšlení.

Snažil jsem se o náhled na metodu z hlediska práce s dospělým klientem a jeho didaktických potřeb. Jako důležité jsem tudíž považoval i teoretický základ, z čeho metoda vychází, aby se sám lektor měl o co argumentačně opřít a metodu dostatečně vysvětlit.

Výsledkem je práce, která v sobě zahrnuje různé aspekty metody 6 myslících klobouků od kreativního myšlení až po didaktické principy. Dává možnost podívat se souhrnně na různé aspekty metody a její aplikace. Lektor, který se rozhodne metodu použít tak má možnost získat stavební kameny pro svou práci s řešitelskou skupinou. Uvědomuji si, že nelze postihnout všechny oblasti a pro kvalitní lektorskou činnost je nutné mít další spektrum kompetencí včetně těch osobnostních. Jak jsem již psal v úvodu, díval jsem se na tuto práci částečně jako na svou zakázku, co by mě pomohlo při aplikaci metody šesti klobouků. Po intenzivní práci na DP cítím, že bych v současnosti byl schopen efektivněji pracovat s M6K. Zejména si uvědomuji větší jistotu při učení metody a jejím vysvětlení. Metoda šesti klobouků může být nepochopena a tím může být i znemožněno řešení zadaného problému. Více než u jiných metod je zde důležité zorientovat a upevnit účastníka ve funkci a struktuře metody.

Pokud se podívám na přínos práce, beru jej jako kreativní pohled na alternativní řešení problému. E. de Bono je specifickým myslitelem, jehož literatura je psána velmi zvláštním jazykem a v podstatě bez jakýchkoliv odkazů či citací. Proto mi při její četbě chyběl náhled až nadhled na celé laterální myšlení a metodu šesti klobouků. Svou práci beru jako snahu zařadit několik náhledů a prvků, které do celé metody vstupují a tím ji podstatně ovlivňují. Takto strukturovaný text pro tuto metodu ještě nevznikl. V tom vidím největší přínos své práce. Přínosem může být i usnadnění práce lektora, který potřebuje k metodě načerpat základní informace a podmínky.

Ze samotného zpracování i metody vyplývají další možné výzkumné otázky, na které by se dalo již podívat více vědeckým pohledem. Zejména mi přijde zajímavý možný rozměr kvalitativního výzkumu skupin, které pomocí této metody řeší zadaný úkol. Metoda ohniskových skupin a jednotlivé barevné klobouky jako experimentální zásahy by mohly nabídnout

zajímavý pohled na účinnost a efektivnost metody. Pokud by byla možnost mít k dispozici více skupin, které řeší stejný problém stejnou metodou 6 klobouků, naskytl by se zajímavý pohled porovnaných myšlenkových map a výsledků.

Vnímám tedy, že nabídek a otázek se otevírá poměrně široké spektrum, doufám, že diplomová práce se může stát zajímavým textem pro jedince, kteří se zajímají o alternativní způsoby myšlení a metody řešení problémů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BONO, Edward de. *Šest klobouků, aneb, Jak myslet*. 1. vyd. Praha : Argo, 1997. 185 s. ISBN 8072031287.
- [2] BONO, Edward de. *Pravdu mám já, určitě ne ty*. 1. vyd. Praha : Argo, 1998. 295 s. ISBN 8072030663.
- [3] BONO, Edward de. *The use of lateral thinking*. 1st pub. Harmondsworth : Penguin Books, 1972. 140 s.
- [4] BOBEK, Milan. - PENIŠKA, Petr. *Práce s lidmi* Vyd. 1. Brno : NC Publishing, 2008. 286 s (Gaia ; s 2) ISBN 9788090385825.
- [5] BERNE, Eric. *Games people play : the psychology of human relationships*. London : Penguin Books, c1964. 173 s. ISBN 0-14-002768-8.
- [6] BROWN, Rupert. *Group processes : dynamics within and between groups*. 2nd ed. Malden : Blackwell Publishing, 2000. 417 s. ISBN 978-0-631-18496.
- [7] BUZAN, Tony. *Mentální mapování*. 1. vyd. Praha : Portál, 2007. 165 s. ISBN 9788073672003.
- [8] DACEY, J. S. ; LENNON, K. H. *Kreativita*. Praha : Grada, 2000, ISBN 807169-903-9.
- [9] FISCHER, R. *Učíme děti myslet a učit se*. 2 vyd. Praha: Portál, 2004. 172 s. ISBN 80-7178-966-6.
- [10] HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 189 s. ISBN 8071789836
- [11] HERMAN, Marek. *Najděte si svého maršána*. 2. přeprac. vyd. Olomouc : Hanex, 2008. 233 s.
- [12] HOWARD, Pierce J. *Příručka pro uživatele mozku: praktické informace a návody pro každodenní život*. 4. vyd. 4. Praha : Portál, 2005, c1998. 396 s. ISBN 8073670526.
- [13] KOUKOLÍK, F. *Lidský mozek*. 2. vyd. aktualit. a rozš. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-632-2.

- [14] LEVIN, Peter. *Successful teamwork!* : for undergraduates and taught postgraduates working on group projects. 1st pub. Maidenhead : Open University Press, 2005. 128 s. ISBN 0335215785.
- [15] MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1.vydání. Havlíčkův Brod: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4
- [16] MORGAN, L.D. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. 2.vydání. Boskovice: Albert, 2001. ISBN 80-85834-77-4
- [17] MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha : ASPI publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
- [18] MUŽÍK, J. *Příprava lektora na vyučování*. Andragogika, 1998, roč. 2, č. 2, s. 4 - 5. ISSN 1211-6378.
- [19] MUŽÍK, J. *Pedagogické dovednosti lektora*. Institut pro místní správu. Praha, 2006
- [20] MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Fraus, Plzeň 2005. ISBN 80-7238-220-9
- [21] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie.*, Praha : Academia, 1999, 135 s. ISBN 978-80-200-1680-5
- [22] NÖLLKE, Matthias. *Naučte se myslet kreativně : kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 107 s. ISBN 8024715198
- [23] NĚMEC, Jan. Setkání s tvořivostí a laterálním myšlením. *Gymnasion, časopis pro zážitkovou pedagogiku*, Praha, Praha. vol. 5/2006, no. 5, s. 31 – 39.
- [24] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha : Argo, 1994. 198 s. ISBN 8085794144.
- [25] ROBSON, Mike. *Skupinové řešení problémů*. 1. vyd. Zlín : Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-32-7.
- [26] ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. 1. Vyd. Brno : Computer Press, 2004. 315 s. ISBN 8025104575.

Citace elektronické

[27] *AskOxford* [online]. 2010 [cit. 2010-01-12]. Latelar thinking. Dostupné z WWW: <[www.askoxford.com](http://www.askoxford.com)>.

[28] BAYER, Lukáš. Když emoce ničí nápady .. *Mít vše hotovo* [online]. 26.4.2009, č.2, [cit. 2009-11-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.mitvsehotovo.cz>>.

[29] Česká cesta : Learning by experience [Online]. [cit.2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskacesta.cz/stranka.pv?ids=STR000000000000034>>.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Kreativita (Žák, 2004, s.28)</i> .....	12
<i>Obr. 2. Kritéria kvality (Žák, 2004, s.34)</i> .....	13
<i>Obr. 3. Fáze kreativního procesu (Žák, 2004, s. 149)</i> .....	14
<i>Obr. 4. Model kompetencí (Žák, 2004, s. 150)</i> .....	15
<i>Obr. 5. Srovnání konverg. a diverg. myšlení (Nollke,2006, s.20)</i> .....	25
<i>Obr. 6. Skokový model M6K</i> .....	27
<i>Obr. 7. Příklady znázornění myšlenkových map (Fischer, 2004, s.80)</i> .....	41
<i>Obr. 8. Myšlenková mapa M6K (Bayer, 2009)</i> .....	42
<i>Obr. 9. Proces řešení problému (Žák, 2004, s.208)</i> .....	44
<i>Obr. 10. Formulář akční plán (Robson, 1995, s.93)</i> .....	47
<i>Obr. 11. Struktura vyučovacího procesu (Mužík, 1998, s.18)</i> .....	59
<i>Obr. 12. Struktura metody 6 klobouků</i> .....	60
<i>Obr. 13. Vyučování a učení jako kreativního procesu (Mužík, 2004, s.40)</i> .....	60
<i>Obr. 14. upravený didaktický proces dospělých (Mužík, 2004) o spec. prvky metody 6 myslících klobouků</i> .....	61
<i>Obr. 15. Klasifikace didaktických metod podle podoby pomoci směrem k učení účastníka (Mužík, 2004)</i> .....	62
<i>Obr. 16. Klasifikace metod podle vzdělávacích potřeb účastníků kurzů (Mužík, 2004)</i> .....	63

## Evidenční list knihovny

=====

Diplomové práce se půjčují  
pouze prezenčně!

-----

## UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Jaroš, A.: Využití laterálního myšlení pro řešení podnikových problémů**

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis









