

Toepassingsmogelijkheden van de methode "De Bono" bij mediation

Dit artikel gaat over de vraag hoe je de methode van "De Zes denkhoeden" van Edward de Bono (hier: methode 'De Bono') kunt gebruiken bij mediation. Deze methode gaat ervan uit dat het denkvermogen van mensen uit tenminste zes denkwijzes bestaat: objectief, subjectief, positief, negatief, creatief en analytisch. De Bono stelt dat in het Westerse denken aan de rationele en kritische denkwijze de voorkeur wordt gegeven. Deze logische denkwijze is effectief voor redelijk voorspelbare en terugkerende situaties maar niet voor ingewikkelder problemen. Dan is het nodig dat mensen ook gebruik maken van hun creatieve en intuïtieve denkvermogens. In dit artikel wordt informatie gegeven over de methode, het achterliggende gedachtegoed en de wijze waarop je het kunt toepassen in de praktijk van mediation. Ook geeft dit artikel aan waarom deze methode zo'n waardevolle bijdrage levert aan de mediation. In mijn praktijk als communicatieadviseur biedt dit concept vele kansen voor een open en constructieve communicatie. In voorbeelden laat ik zien hoe je de methode kunt toepassen bij een éénmalig mediationgesprek, bij het bespreken van een voorstel en bij het zoeken naar meerdere oplossingen voor een probleem. Tot slot worden de voor- en nadelen op een rijtje gezet en wordt verwezen naar literatuur en opleiding.

Over de methode 'De Bono'

Edward de Bono, wetenschapper op het gebied van creatief denken, heeft in 1986 het boek "De Zes Denkende Hoofddeksels" geschreven. De gedachte achter deze methode is dat het hoogste goed waarover een mens beschikt zijn denkvermogen is. En dat denkvermogen is veel breder dan waarvan mensen gebruik maken. Elk redelijk denkend mens beschikt volgens Edward de Bono over tenminste zes verschillende denkwijzen: objectief, subjectief, positief, negatief, creatief en analytisch. In het Westen zijn mensen geneigd de nadruk te leggen op het kritische en analytische denken. In feite stelt De Bono dat te eenzijdig wordt gedacht en dat het noodzakelijk is om het denkwerk meer in balans te brengen. Door mensen te stimuleren om vanuit meerdere invalshoeken naar een vraagstuk te kijken bereik je een breder perspectief.

Elke denkwijze is van evenveel waarde bij het bespreken van een vraagstuk of bij het oplossen van een probleem. Daarom is het belangrijk om aan alle zes aandacht te besteden. De zes denkwijzen hebben elk als metafoor een kleur; de kleur van elke denkwijze houdt verband met de functie. Wanneer een vraagstuk vanuit die zes verschillende kleuren (denkwijzen) wordt benaderd, ontstaat er een fullcolour beeld.

De zes denkwijzen hun kleuren

OBJECTIEF DENKEN	Wit is geen kleur; het is blanco, neutraal en daarmee een treffende metafoor voor het objectieve denken. In het witte denken staan feiten, cijfers en gegevens centraal. In dit denken is er ruimte voor onderzoek. Maar ook voor het onbevooroordeelde luisteren. Argumenten, meningen of conclusies zijn in het witte denken niet aan de orde.
SUBJECTIEF DENKEN	Rood is de kleur van warmte, vuur en liefde en metafoor voor het subjectieve denken. In het rode denken staan gevoelens en intuïtie centraal. Het is het tegenovergestelde van het witte, rationele denken. In het rode denken is er ruimte voor emoties, persoonlijke meningen, vermoedens en ingevingen. Emoties kunnen positief en negatief zijn.
POSITIEF DENKEN	Geel is de kleur van de zon, een vrolijke kleur en metafoor voor het positieve denken. In het gele denken staan de voordelen en de kansen centraal. Daarin is ruimte om na te denken over de positieve kanten van een vraagstuk. Geel is ook de kleur van in beweging brengen en van constructief denken.
NEGATIEF DENKEN	Zwart is de kleur van de nacht, een sombere kleur en metafoor voor het negatieve denken. In het zwarte denken staan de nadelen, de risico's en gevaren centraal. Daarin is ruimte om na te denken waarom iets niet zal lukken. Het kritische denken dat wij in het Westen goed ontwikkeld hebben. Zwart is een belangrijke denkwijze maar ...één van de zes.
CREATIEF DENKEN	Groen is de kleur van het land waarin nieuwe gewassen groeien en daarmee een metafoor voor het creatieve denken. In het groene denken is er ruimte voor nieuwe ideeën, alternatieven en oplossingen. De Bono zegt hierover ...“Het menselijk brein is berekend op het vormen van patronen om die steeds opnieuw te gebruiken, terwijl alles wat niet in deze patronen past, wordt afgekeurd. De meeste denkers hebben behoefte aan zekerheden. Ze willen het graag bij het juiste eind hebben. Maar creativiteit is een proces waarin provocatie, exploratie en risico's een rol spelen. Creativiteit is het “spelen met gedachten”...(citaat uit “De Zes Denkende Hoofddeksels”, 1986, pagina 149).
ANALYTISCH DENKEN	Blauw is de kleur van de hemel. Van daaruit heb je zicht over het geheel. Daarmee is blauw een treffende metafoor voor het analytische denken. Daarin is ruimte voor beschouwen, het geheel van een afstand bekijken en van conclusies trekken. In het blauwe denken worden ook prioriteiten gesteld en afspraken gemaakt. Het structureren van een gesprek of een vergadering vergt ook blauw denken.

Wat kan deze methode bijdragen aan de mediation?

Wat leveren die kleuren als verschillende manieren van denken je op als mediator?

Ik heb in mijn praktijk als communicatieadviseur de methode De Bono - in de meeste gevallen - met succes toegepast. Voor mij is het niet zomaar een trucje dat je gebruikt maar een methodiek van waaruit ik werk. Juist de achterliggende visie, dat alle denkwijzen van evenveel waarde zijn in de communicatie, spreekt mij aan. Het nodigt mensen uit om niet alleen vanuit hun eigen beperkte (kleur) bril naar de werkelijkheid te kijken maar ook eens "een andere bril op te zetten". Door hen expliciet uit te nodigen om vanuit zes verschillende invalshoeken naar een vraagstuk te kijken, doorbreek je het vastgeroeste denk- en communicatiepatroon.

Dat schept ruimte voor meerdere invalshoeken, biedt kansen voor een open communicatie én creëert mogelijkheden voor nieuwe ideeën. In die zin stimuleert deze methode het ontwikkelingsdenken en doorbreekt daarmee het debat waarin de éne partij de andere probeert te overtuigen van zijn gelijk en andersom. Daarin komt men vaak niet verder dan dat A of B gelijk heeft of in het gunstigste geval dat er een C (compromis) uitrolt.

En in de mediation zie je vaak dat bij de deelnemers emoties (rood) en negatieve gedachten (zwart) de boventoon voeren. Deze denkwijzen zijn waardevol maar er zijn meer denkwijzen nodig om het probleem gezamenlijk op te kunnen lossen.

Hoe werkt deze methode in de praktijk?

De mediator kan deze methode gebruiken bij de voorbereiding van een gesprek, tijdens het gesprek én bij het genereren van meerdere oplossingen van een probleem.

Bij de voorbereiding van een gesprek:

Voordat de mediator aan een gesprek begint, zal hij nadenken over de deelnemers en over het probleem dat opgelost moet worden. Vragen die hij vooraf zal stellen, zijn: met wie voer ik dit gesprek; wat is het probleem; hoe kijken zij tegen het probleem aan; welke emoties spelen daarin een rol; wat willen de deelnemers aan het einde van dit gesprek (het doel)?

Op basis van die gegevens bedenkt de mediator hoe hij dit gesprek gaat aanpakken, structureren. De methode De Bono biedt dan een goed houvast omdat de zes denkwijzen de mediator dwingen na te denken op welke wijze deze aan bod komen in het gesprek.

Op welk moment geef ik ruimte aan de emoties (rood)? Op welk moment zijn de feiten van belang (wit)? Hoe zet ik de mensen aan het denken over oplossingen voor hun probleem (groen)? Hoe rond ik de zaak af en welke vragen stel ik dan (blauw)? Natuurlijk kun je van tevoren niet alles overzien maar de zes invalshoeken bieden de mediator een houvast om zich voor te bereiden.

Tijdens het gesprek

De start

Als de mediator besluit om de methode ook expliciet te gebruiken tijdens het gesprek, dan is het belangrijk deze aan het begin helder uit te leggen aan de deelnemers. Een valide argument om deze methode te gebruiken is dat u een andere manier van communiceren introduceert dan die de deelnemers gewend zijn. Die andere manier moet hen helpen om uit hun vastgelopen communicatiepatroon te komen en het probleem de kans te geven om het vanuit meerdere invalshoeken te exploreren. Een ander argument is dat u het gesprek graag wilt structureren zodat de deelnemers weten wat hen te wachten staat. De mediator geeft aan in welke volgorde de zes denkwijzen (kleuren) worden ingezet en welke vragen daarin aan de orde komen (zie voorbeelden op pagina...).

Zo weten de deelnemers aan het begin van het gesprek wat hen te wachten staat en dat de mediator de regie heeft over de voortgang van het gesprek. Dat geeft rust en schept vertrouwen van de deelnemers in de mediator.

Alle denkwijzen aan bod

In principe komen alle denkwijzen in (alle fasen van) een gesprek aan bod en de deelnemers worden uitgenodigd om in alle kleur- of denkmodaliteiten mee te denken, ook al zijn ze daar oorspronkelijk niet toe geneigd. Zo krijgt elke deelnemer de kans om zijn voorkeurswijze van denken te benutten maar wordt hij ook gestimuleerd om vanuit een ander perspectief mee te denken.

De volgorde

De volgorde van de kleuren hangt af van het doel, de aard van het probleem én van de fase waarin het gesprek zich bevindt. Er bestaat dus geen ideale of de beste volgorde. De overgang van de ene denkwijze naar de andere denkwijze is wel de taak van de mediator. Het is raadzaam deze overgang expliciet te vermelden en daarvoor toestemming te vragen aan de deelnemer. De kleuren zijn daarbij een extra hulpmiddel (zie bij de kleuren).

Vragen

De vragen die u stelt in de verschillende kleuren, kunt u van tevoren niet precies bedenken. U kunt zich daarop een beetje voorbereiden maar er zullen tijdens het gesprek meerdere vragen nodig zijn. Belangrijk is wel dat u vragen stelt die bij die betreffende denkwijze (kleur) horen. In de voorbeelden (op pagina....) treft u meerdere soorten vragen aan.

Tijden

Voor elke denkwijze kan een bepaalde (van tevoren vastgestelde) tijd worden afgesproken. Vaak zal in het begin de rode kleur extra aandacht behoeven en in de fase van bijvoorbeeld oplossingen bedenken zal er meer tijd nodig zijn voor groen. Bij tijdgebrek kan de mediator ervoor kiezen om slechts enkele denkwijzen te gebruiken.

De kleuren

Ik gebruik in mijn praktijk de kleuren expliciet: ik leg de deelnemers uit waar de kleuren voor staan en dat ze een extra hulpmiddel zijn om in die kleur te blijven denken. Ik gebruik daarvoor zes gekleurde kartonnen kaartjes. Bij elke nieuwe denkwijze leg ik de desbetreffende kleur kaart op tafel en vraag de deelnemers in die kleur mee te denken. De kaartjes bieden zowel de mediator als de deelnemers visueel een houvast in het gesprek. Ook kun je gebruik maken van gekleurde viltstiften, pennen en gekleurde vellen papier.

Als de mediator liever niet met de kleuren werkt, dan kan hij de denkwijzen ook anders benoemen, bijv: objectief, subjectief, positief, negatief, creatief en analytisch. Of hij kan deze vertalen in begrippen als: uw persoonlijke beleving (rood), de feiten (wit), positieve en negatieve kanten (geel en zwart), oplossingen voor het probleem (groen), conclusies en afspraken (blauw).

Ruimte voor creatief denken

Het creatieve denken (groen) is cruciaal in het mediation gesprek. Ik wil er in dit kader extra aandacht aan besteden met name als het gaat over de fase waarin deelnemers zoeken naar een oplossing voor hun probleem. De deelnemers én de mediator zijn vaak al blij met één oplossing. Dat is jammer want meerdere opties bieden de gelegenheid om ze tegen elkaar af te wegen. Die ruimte moet geschapen worden door de mediator. En daarvoor zijn enkele

praktische ingrepen noodzakelijk. Elke mediator kent het moment dat standpunten vertaald worden in belangen van beide partijen. Die inventarisatie is de opstap naar de herformulering van een gezamenlijk positief geformuleerde vraagstelling van het probleem. Essentieel daarin is om die vraagstelling door de deelnemers te laten beginnen met de zogenaamde HKW-formulering. "Hoe Kunnen Wij bereiken dat...?" of "Hoe Kunnen Wij ervoor zorgen dat...?" Die vraag nodigt deelnemers uit om gezamenlijk na te denken over meerdere oplossingen. Op het moment dat de deelnemers overeenstemming hebben over een gezamenlijke vraag, start de fase van de brainstorming (het groene denken). De mediator vertelt daarin eerst wat de spelregels van de brainstorm zijn, namelijk:

1. uitstel van oordeel (dus niet reageren op elkaar)
2. alle ideeën zijn welkom (ook al zijn ze niet reëel, het brengt een ander wellicht op een beter idee)
3. kwantiteit baart kwaliteit (zoveel mogelijk ideeën bedenken zodat de kans groter wordt dat er enkele goede tussen zitten)

Het is belangrijk duidelijk te maken dat in deze brainstorm eerst alle ideeën worden opgeschreven en dat pas daarna de deelnemers de gelegenheid krijgen om te kiezen (blauwe denkwijze). Deze spelregels creëren al ruimte voor de deelnemers om over meerdere oplossingen na te denken. De oplossingen die de deelnemers bedenken zullen in eerste instantie dicht bij hun eigen werkelijkheid liggen. En die worden ook gewoon opgeschreven: tenslotte zijn alle ideeën welkom. Maar om de deelnemers ook uit hun eigen denkpatroon te halen, kan de mediator vervolgens gebruik maken van enkele simpele creatieve denktechnieken. Zo werkt het goed om de deelnemers te vragen zich in te leven in bijvoorbeeld hun kinderen, of hun buurman of hun held.

Vragen als: 'Hoe zouden uw kinderen of uw overburen of uw sportheld dit probleem oplossen?' of 'Zou het niet fantastisch zijn als...?' werken ook goed om de deelnemers uit hun eigen denkpatroon te halen. En pas op het moment dat er geen nieuwe ideeën meer komen, nodigt de mediator de deelnemers uit over te schakelen naar de blauwe denkwijze. Daarin worden keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld (zie ook voorbeeldscenario op pagina..).

Enkele voorbeelden

In onderstaande heb ik drie voorbeeldscenario's geschetst met daarin de volgorde van de kleuren en de vragen die de mediator kan stellen. Er zijn uiteraard veel meer mogelijkheden want die hangen af van het doel van het gesprek en van het onderwerp.

Deze voorbeeldscenario's hebben betrekking op:

1. Het voeren van één mediation gesprek
2. Het bespreken van een voorstel
3. Het bedenken van meerdere oplossingen voor een probleem

1. Scenario bij een eenmalig mediationgesprek

DENKWIJZE	VOORBEELDEN VAN VRAGEN
<i>Rood</i>	Hoe zit u hier? Wat is volgens u het probleem? Wat zit u dwars, waar bent u boos over? Kunt u het gevoel van de ander begrijpen?
<i>Wit</i>	Wat is er werkelijk gebeurd? Wat is precies het probleem? Voor wie? Waarom? Vragen die beginnen met: wie, wat, waar, wanneer en hoe...?
<i>Blauw</i>	Wat is hierin nu de essentie? Welk probleem moet het eerste aangepakt worden? Kunt u die op een rijtje zetten? Welke belangen spelen hierin een rol?
<i>Groen</i>	Hoe zou u het probleem in een gezamenlijke vraag kunnen formuleren? Welke ideeën heeft u om dit probleem op te lossen? Hoe zouden uw kinderen, uw hond, uw held dit probleem oplossen? Zou het niet fantastisch zijn als....? Stel dat.....
<i>Zwart</i>	Wat zijn de zwakke kanten van de gekozen ideeën? Wat zijn de nadelen voor u, de ander? Wat zijn mogelijke risico's?
<i>Geel</i>	Wat zijn de sterke kanten van de gekozen ideeën? Wat zijn de voordelen voor u, de ander? Waar liggen kansen?
<i>Blauw</i>	Welke afspraken moeten er gemaakt worden? Wie gaat wat doen en wanneer? Welke stap moet het eerst ondernomen worden?
<i>Rood</i>	Met welk gevoel sluit u dit gesprek af?

2. Senario bij bespreking van een voorstel

DENKWIJZE	VOORBEELDEN VAN VRAGEN
<i>Wit:</i>	Wat houdt het voorstel in? Welke informatieve vragen heeft u hierover? Heeft iedereen het voorstel begrepen? Zijn er nog randvoorwaarden waarmee we rekening moeten houden?
<i>Rood:</i>	Wat zegt uw gevoel over dit plan? Wat was uw eerste reactie toen u het voorstel las of hoorde? Wat roept dit voorstel bij u op?
<i>Zwart</i>	Wat zijn dan de nadelen van dit plan? Welke bezwaren heeft u? Wat zijn de risico's of gevaren van dit voorstel? Waarom zou dit voorstel niet functioneren? Wat mist u in dit plan?
	Wat zijn de voordelen van dit plan?

<i>Geel:</i>	Welke positieve punten zijn hierin van belang? Waar liggen kansen en mogelijkheden? Waarom zou dit voorstel wel functioneren?
<i>Groen:</i>	Hoe zou dit voorstel beter kunnen? Wat kan anders? Hoe lost u de knelpunten (zwart) op? Hoe kunt u tegemoet komen aan de bezwaren van de ander? Zijn er alternatieven op dit voorstel?
<i>Blauw:</i>	Welke conclusies trekt u? Wat heeft prioriteit? Welke stappen moeten het eerst ondernomen worden? Wie gaat wat doen?

3. Scenario bij het bedenken van oplossingen

DENKWIJZE	VOORBEELDEN VAN VRAGEN
<i>Wit:</i>	Wat is de gezamenlijke vraagstelling? Is die voor iedereen duidelijk? Zijn er nog randvoorwaarden?
<i>Groen:</i>	Hoe kunt u bereiken dat...? Welke ideeën heeft u om dit probleem op te lossen? Kunt u zoveel mogelijk ideeën bedenken? Stel dat...? Zou het niet fantastisch zijn als...?
<i>Blauw:</i>	Welke ideeën zijn het meest effectief om het probleem op te lossen? Welke ideeën zijn de moeite waard om verder te onderzoeken?
<i>Geel:</i>	Wat zijn de sterke kanten van deze gekozen ideeën? Wat zijn de voordelen van dit idee voor u, voor de ander?
<i>Zwart</i>	Wat zijn de zwakke kanten van deze gekozen ideeën? Wat zijn de nadelen van dit idee voor u, voor de ander?
<i>Blauw</i>	Welke ideeën moeten verder uitgewerkt worden? Wie doet wat en wanneer?
<i>Rood:</i>	In hoeverre bent u bereid zich hiervoor in te zetten? Zijn wij hiermee op de goede weg? Kunt u elkaar de hand schudden?

Wat zijn de voor- en nadelen van deze methode?

In dit artikel heb ik uiteengezet wat de methode De Bono inhoudt en op welke wijze de mediator deze kan toepassen in zijn praktijk. Rest mij nog om, mede op basis van mijn praktijkervaring, de voor- en nadelen op een rijtje te zetten. De mediator kan dan zijn eigen afweging maken of deze methode voor hem of haar geschikt is.

Voordelen

De voordelen van deze methode zijn dat de mediator de deelnemers een duidelijke structuur van het gesprek biedt. Dat geeft de deelnemers het vertrouwen dat alle invalshoeken aan bod komen en dat geeft rust. Ook voor de mediator bieden de verschillende invalshoeken een

houvast, zeker als het gesprek chaotisch dreigt te worden of de emoties sterk de overhand krijgen.

Ook biedt deze methode de ruimte om meerdere oplossingen te bedenken voor het probleem. Bovendien kan het deelnemers inzicht bieden in hun eigen (veelal) beperkte manier van kijken naar hun werkelijkheid. Wellicht worden ze geïnspireerd om na afloop van de mediation ook op deze wijze te communiceren.

Nadelen

De nadelen zijn dat deze methode ervaren kan worden als een keurslijf; zowel voor de mediator als voor de deelnemers. Met name mensen die graag debatteren hebben moeite met deze aanpak omdat ze niet spontaan kunnen roepen wat ze vinden. Ook kunnen mensen het als een spelletje ervaren vanwege het gebruik van de kleuren als extra hulpmiddel.

Succes

In de praktijk blijkt deze methode succesvol te zijn maar het succes wordt vooral bepaald door de mediator die het vermogen heeft om de deelnemers aan de mediation te 'verleiden' om op deze onorthodoxe manier het gesprek te voeren en om gedurende het gesprek de structuur vast te houden.

Literatuurlijst

- De Bono, Edward, *De Zes Denkende Hoofddeksels*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1997
- Byttebier, Ygor, *Creativiteit? Hoe? Zo!*, Uitgeverij Lannoo, Tielt, 2000
- Covey, Stephen R, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1998
- lest en Spierdijk, *Zakboek Mediation*, Sdu Uitgevers, 2004
- Prein, Hugo, *Beroepsvaardigheden en interventietechnieken van de mediator*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2004

SCHOLINGSMOGELIJKHEDEN

Bij het NMI is de cursus "Methode de Bono bij Mediation" opgenomen in het programma Permanente Educatie. In deze cursus leert u de belangrijkste principes van deze methode. De cursus is opgebouwd uit drie aaneengesloten dagdelen die elk een invalshoek behandelen:

1. Het profiel van de mediator en de daarbij behorende Mediation denkvaardigheden
2. De methode "De Bono" als instrument bij gespreksvoering
3. Ruimte voor creatief denken

Deze cursus is erkend door het NMI en valt onder de categorie 1A, 9 punten.

De cursus wordt gegeven door Lenneke Overmaat van bureau Overmaat Communicatie Advies. Meer informatie over deze cursus vindt u op de website www.overmaat.nl.

© Lenneke Overmaat