

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Lehtonen Olli  
Marjamäki Marko  
Wuori Olli

Kehittämishanke

## **Kuuden hatun menetelmä ajatuksien tuottajana. Menetelmän kokeilu kolmessa organisaatiossa**

Työn ohjaaja Jori Leskelä

Tampere 5/2011

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu  
Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Olli Lehtonen; Marko Marjamäki; Olli Wuori  
Kuuden hatun menetelmä ajatuksien tuottajana. Menetelmän kokeilu kolmessa organisaatiossa  
31 sivua, 2 liitesivua  
Toukokuu 2011  
Työn ohjaaja Jori Leskelä

---

## TIIVISTELMÄ

Edward de Bono on kehittänyt esittelemänsä lateraalisen ajattelun pohjalta kuuden hatun menetelmän. Kuuden hatun menetelmässä näytellään roolia, joita kuvataan eri hatuilla. Kuusi ajattelun hattua edustaa kuutta roolia, joissa ego voi vapautua toimimaan erilaisissa rooleissa, eikä sen tarvitse puolustaa itseään. Ajatuksena on yksinkertaisesti vapautua esittämään jotain muuta kuin yksilön arkiroolin mukaisesti odotettaisiin.

Tämän työn tarkoituksena on kokeilla ja opetella kuuden hatun menetelmän (six thinking hats) käyttöä oppimisen ja ongelmanratkaisun apuvälineenä erilaisissa ympäristöissä. Työhön kuuluu teoriaosa, jossa tarkastellaan kuuden hatun menetelmän perusteita, sen käyttämistä ja menetelmästä saatuja kokemuksia. Pääpaino on kokeilun myötä tapahtuvalla oppimisella ja saatavilla kokemuksilla. Menetelmää kokeillaan kolmessa ympäristössä, joita ovat tutkimuslaitos, ammatti- ja aikuiskoulutuskeskus ja teknillinen yliopisto.

Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia täydennettynä kyselyllä. Kysely tehtiin lähinnä mielikuvien selventämiseksi osallistuvan havainnoinnin ollessa päämenetelmä.

Havaittiin, että menetelmä toimii, kunhan ensin opitaan sen vaatima uudenlainen aktiivinen työskentelytapa. Paralleelisen ja lateraalisen ajattelun antamien mahdollisuuksien lisäksi menetelmän etuna on sen pienryhmädynamiikkaa vaimentava vaikutus. Kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun ilman että kukaan pääsee dominoimaan. Menetelmän onnistuminen vaatii kuitenkin osallistujilta sopeutumista ajatuksia tuottaviin rooleihin ja roolipeliin. Yhteenvetona voidaan sanoa, että kuuden hatun menetelmä on käyttökelpoinen väline, mutta sen kunnollinen käyttöönotto vie aikaa, jotta tarvittava kokemus menetelmästä ja sen käytöstä saadaan.

---

Asiasanat: osallistava menetelmä, de Bono, kuusi ajattelun hattua

# 1 Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	4
2 Työn tavoite.....	6
2.1 Tehtävän määrittely.....	6
2.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät.....	6
3 Osallistavat menetelmät ja niiden käyttö.....	8
3.1 Ryhmätyö.....	8
3.1.1 Ryhmätyön vaikutus yksilön suoritukseen.....	8
3.1.2 Ryhmien koot.....	8
3.1.3 Ryhmien muodostaminen.....	9
3.1.4 Ryhmätyön epäonnistuminen.....	9
3.2 Aivoriihi.....	10
4 Kuuden hatun menetelmä ja sen perusteet.....	11
4.1 Menetelmän tavoite.....	11
4.2 Hatut ja niiden tarkoitus.....	11
5 Kuuden hatun menetelmän käytön laajuus .....	14
6 Menetelmän kokeilu käytännössä.....	16
6.1 Kokeiluympäristöjen esittely.....	16
6.2 Menetelmän kokeilu ja vertailu.....	16
6.2.1 Kokeilu tutkimuslaitoksessa.....	16
6.2.2 Kokeilu yliopistossa.....	20
6.2.3 Menetelmän kokeilu ja vertailu aikuiskoulutuskeskuksessa.....	23
7 Menetelmän toimivuuden arviointi kolmen kokeilun pohjalta.....	27
8 Johtopäätökset.....	29
Lähteet.....	30
Liitteet.....	32

# 1 Johdanto

Innovaatioita ja uuden keksimistä pidetään tällä hetkellä suuressa arvossa. Jopa valtionhallinnonkin toimesta korostetaan innovaatioiden ja uuden keksimisen merkitystä. Kaikkeen tähän liittyy myös ihmisten ajattelun ja ajatusmallien kehittäminen. Uusien tilanteiden ja ongelmien edessä ihminen tekee usein ratkaisunsa perustuen aiempaan kokemukseen ja vallitseviin toimintatapoihin ja käytäntöihin perustuen. Joihinkin tilanteisiin tämä sopii hyvin, mutta tämä malli voi myös rajoittaa löydettyjen ratkaisumallien määrää. Joskus puhtaasti loogisesti etenemällä voidaan päätyä umpikujaan tai oikean ratkaisun löytäminen on hyvin työlästä. Hyväkin ratkaisumalli voi jäädä löytämättä mikäli se ei sisälly ihmisten normaalien toimintatapojen piiriin. Klassinen esimerkki väärästä lähtökohdasta on episykliä käyttäen planeettaliikkeen kuvaamiseen. Tuloksena oli tarkka, monimutkainen malli, joka kuvasi planeettojen liikettä liikkumattoman maan ympäri. Vasta näkökulman avartaminen ja auringon ottaminen keskipisteeksi tuotti ellipsinmuotoisen yksinkertaisemman kiertoradan. Maakeskeisen ajattelun hylkääminen vaati muutoksen ajattelun paradigmassa. Joissain tapauksissa pyydetäänkin täysin ulkopuolisten näkemystä asiasta ennen kuin lopullinen toimintatapa lyödään lukkoon. Ulkopuolisen lähestymistapa on erilainen ja voi sen vuoksi johtaa täysin erilaiseen ratkaisuun. Tämä on myös yksi syy miksi esimerkiksi poikkitieteellisyyttä arvostetaan tämän hetken tutkimusmaailmassa. Kaikille ihmisille ongelmien eri kanteilta tarkastelu ei ole luonnollista, mutta heillekin tämänkaltaista ajattelua saadaan aikaan käyttämällä erilaisia osallistavia menetelmiä.

Osallistavia menetelmiä on monia erilaisia. Niiden avulla pyritään vapauttamaan ihminen kehittämään ja esittämään ajatuksia erilaisista näkökulmista. Tietyllä tapaa hyväksytään, että hyvien ajatusten tuottamisen edellytyksenä on tuottaa paljon ajatuksia, joiden joukossa on myös huonoja ja kehityskelvottomia. Kuuden hatun menetelmä on eräs mielenkiintoinen tapa tuottaa erilaisia uusia ajatuksia ja niiden yhdistelmiä.

Maltalainen de Bono on normaalin loogisesti etenevän ajattelun rinnalle esittänyt

lateraalista ajattelua, jota joskus on kuvattu seuraavasti: ”Välillä saa olla väärässäkin, kunhan vain lopulta on oikeassa”. Lateraalisen ajattelun piirteitä on tavattavissa erilaisissa arvoituksissa ja huumorissa, jossa puhtaan loogisesti etenemällä kohdataan umpiperiä, joista ratkaisun saavuttamiseksi tulee palata takaisin polun johonkin edeltävään haaraan ja jatkaa tästä eteenpäin (Papinniemi, 2004). Sivuraiteet voivat tässä olla tärkeitä ajattelua eteenpäin vieviä tekijöitä, joiden merkitystä ei huomaa ajattelun valtaväylältä käsin. de Bono (1971, 12) itse katsoo, että: ”Lateraaliset ajattelijat pyrkivät tutkimaan kaikkia eri tarkastelutapoja mieluummin kuin hyväksyvät lupaavimman ja pyrkivät jatkavat sen pohjalta”. Lateraalinen ajattelu on tärkeä osa de Bonon (1990) 1980-luvun puolivälissä kehittämää kuuden hatun menetelmää, jossa paralleelisen ajattelun avulla yritetään saada enemmän irti näkökulmia ja ajatuksia kuin perinteisen loogisen ajattelun tai kokous- tai neuvottelukäytännön avulla on mahdollista saada.

Kuuden hatun menetelmässä näytellään roolia, jossa egolla on mahdollisuus olla jotain muuta kuin oma kuvansa (de Bono, 1990, 18). Kuusi ajattelun hattua edustaa kuutta roolia, joissa ego voi vapautua toimimaan erilaisissa rooleissa, eikä sen tarvitse puolustaa itseään (de Bono, 1990, 25). Ajatuksena on yksinkertaisesti vapautua esittämään jotain muuta kuin yksilön arkiroolin mukaisesti odotettaisiin.

## **2 Työn tavoite**

Tämän työn tarkoituksena on kokeilla ja opetella kuuden hatun menetelmän (six thinking hats) käyttöä oppimisen ja ongelmanratkaisun apuvälineenä. Tehtävä on mielenkiintoinen sekä teoreettisella tasolla että käytännön tasolla. Työ jakautuu teoriaosaan, jossa tarkastellaan kuuden hatun menetelmän perusteita, sen käyttämistä ja menetelmästä saatuja kokemuksia. Pääpaino on kokeilun myötä tapahtuvalla oppimisella ja saatavilla kokemuksilla. Menetelmää kokeillaan kolmessa ympäristössä, joita ovat tutkimuslaitos, ammatti- ja aikuiskoulutuskeskus ja teknillinen yliopisto.

### ***2.1 Tehtävän määrittely***

Tehtävänä on opetella ja kokeilla kuuden hatun menetelmää eri ympäristöissä. Menetelmää voidaan luonnehtia roolipeliksi tai osallistavaksi menetelmäksi tai ideoiden kehittämiseksi. Tavoitetta voidaan kuvailla pragmaattiseksi. Aikomuksena on tehdä eräänlainen huviretki tienpientareelle ja oppia uutta käytäntöä. Tutustuminen vielä tuntemattomaan toivottavasti päättyy onnellisemmin kuin henkilöille Arkadi ja Boris Strugatskin (1982) kirjassa *Stalker*, jossa oppimisympäristö oli outo ja vaarallinen. Pyrkimyksenä on saada tietoa ja kokemusta siitä, mitä emme vielä itse hallitse nykyisen kokemuksemme perusteella.

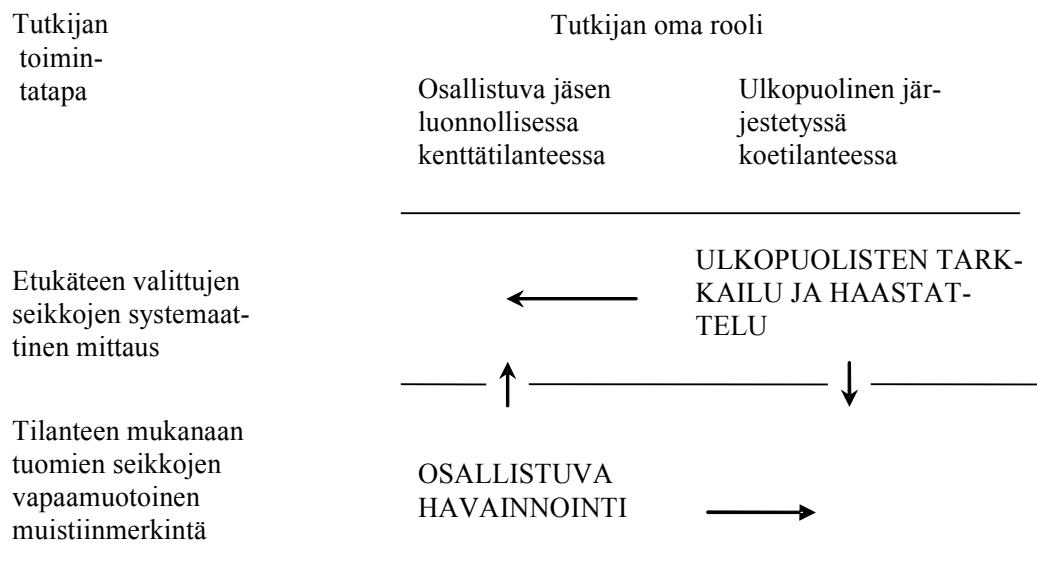
### ***2.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät***

Tutkimusmenetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia täydennettynä kevyellä kyselyllä. Koska tavoitteena on oma oppimisprosessi, eikä kokeilujen määrä ole suuri, niin tilastolliseen yleistämiseen ei pyritä. Kysely tehdään lähinnä mielikuvien selventämiseksi osallistuvan havainnoinnin ollessa päämenetelmä. Koska kyseessä on oman oppimisen lisäksi muun ryhmän oppiminen, niin havainnoitsija joutuu olemaan osa ryhmää osallistuen sen toimintaan.

Suomessa klassinen esimerkki osallistuvasta havainnoinnista on Knut Pippingin sota-aikana tekemä pitkäaikainen havainnointi komppanian toiminnasta, joka myöhemmin

johti väitöskirjaan (Pipping, Knut, 1978). Teos painottuu sosiaalisten suhteiden tarkasteluun. Siinä mm. tarkastellaan virallisen ja epävirallisen organisaation toimintaa.

Eskola (1975) on monen sosiologipolven tenttimässä teoksessaan erottellut osallistuvaa havainnointia ja ulkopuolista tarkkailua (kuva 1). Osallistuva havainnointi on hyvä menetelmä, jos halutaan tietoa yksittäisistä tapahtumista ja tapahtumakuluista (Eskola, 1975, 132-133). Osallistuva havainnoija on paremmin sisällä tutkimuskohteen toiminnassa kuin ulkopuolinen havainnoija, mutta häntä sitoo myös ryhmän varsinainen työ. Ryhmään samaistuminen voi vaikuttaa tulkintoihin ja tärkeässä tehtävässä toimiminen nostaa havainnoijan asemaa. Nämä voivat vaikuttaa tehtäviin tulkintoihin verrattuna vaikkapa ulkopuolisen havainnoijan tekemiin havaintoihin. Ongelmaksi saattaa myös nousta havaintojen kirjaaminen, jos työhön osallistuminen sinänsä vie kaiken ajan. (Eskola, 1975, 135–140.) Nyt tehtävissä havainnoinneissa osallistuva havainnointi on teoreettisista ongelmista huolimatta hyvä vaihtoehto, sillä kyseessä on ennen kaikkea oppimisprosessi, eikä tieteelliseen yleistettävyyteen pyrkivä koe.



Kuva 1. Havainnointi- ja haastattelututkimusten kaksi perustyyppiä (Eskola, 1975, 130).

## 3 Osallistavat menetelmät ja niiden käyttö

### 3.1 Ryhmätyö

Alkujaan ryhmätyön toi suomalaiseen koulujärjestelmään kasvatustieteen professori Matti Koskenniemi 1940-luvulla. Koskenniemen (1944, 243) mielestä ryhmätyön idea oli seuraavanlainen:

"Ryhmätyötä voidaan pitää yksilöllistä ja yhteisöllistä työskentelytapaa yhdistävänä nivelenä. Jakamalla lapset työryhmiin voidaan heille antaa paremmin heidän kykyään vastaavia tehtäviä, kuin opettamalla heitä kaikkia yhdessä. Samalla he ryhmissä ollessaan joutuvat sopeutumaan toistensa seuraan, harjoittamaan sosiaalista käyttäytymistä ja oppimaan sosiaalista mieltä."

Ryhmätyöskentely jäi kuitenkin lähinnä puheisiin ja sitä ei juurikaan hyödynnetty tosielämässä (Saloviita, Timo 2006, 21). Yhteistoiminnalliset menetelmät tulivat 1990-luvulla opettajankoulutukseen pitkälti Viljo Kohosen ansiosta. Hänen aloitteestaan käännettiin suomeksi kirja Johnson, D.W. & Jonson, R.T. 1990. Yhteistoiminnallinen oppiminen ja koulun kehittäminen. Teoksessa K. Hämäläinen & A. Mikkola (toim.) Koulun kehittämisen kansainvälisiä virtauksia. (Saloviita, Timo 2006, 23.)

#### 3.1.1 Ryhmätyön vaikutus yksilön suoritukseen

Ryhmätyö ei välttämättä paranna yksilön suoritusta. Näin on varsinkin silloin, kun asia on uusi. Myös ryhmän koolla ja oppilaiden sosiaalisilla taidoilla on suuri vaikutus ryhmätyön tehokkuuteen. Ryhmätyöskentelyyn on hyvä kytkeä yksilöllinen vaihe, jossa tutustutaan aiheeseen etukäteen. Asiaan tutustuminen voidaan toteuttaa opettajan esityksenä tai oppilaan henkilökohtaisena opiskeluna. Kun aihe on tuttu voidaan asiaa kehitellä ryhmässä tehokkaasti. (Saloviita, Timo 2006, 29.)

#### 3.1.2 Ryhmien koot

Kysymys ryhmän koosta riippuu paljon osallistujien sosiaalisista taidoista ja iästä.



Varminta on aloittaa ryhmätyöskentely parityönä. Tällöin ei synny ryhmän sisälle erillisiä kuppikuntia, eikä vapaamatkustus ole helppoa. Pienen ryhmäkoon etuna voidaan pitää, myös sitä, että ryhmän jäsen osallistuu aktiivisesti työskentelyyn ja hänen tekemänsä työn osuus on suuri. Tällöin ryhmän jäsen pyrkii aktiivisesti osallistumaan työskentelyyn, koska hänen panoksensa työskentelyyn vaikuttaa oleellisesti lopputulokseen. Isommissa ryhmissä etuna on vuorovaikutuksen monipuolisuus ja ideoiden runsaus. Kolmen hengen ryhmässä on vaarana kolmannen pyörän ilmiö varsinkin, jos ryhmän jäsenet ovat kokemattomia ryhmätyöskentelyyn. Nuorten osallistujien kanssa on oltava erityisen tarkkana ryhmäkoon suhteen, koska työskentely menee helposti yleiseksi keskusteluksi, jossa varsinainen tekeminen unohtuu. Isommissa ryhmissä osa ryhmän jäsenistä siirtyy helposti vapaamatkustajiksi ja he touhuavat kaikenlaista muuta, kuin pitäisi. Kun ryhmätyön tekijät ovat kokeneempia ryhmän kokoa voidaan kasvattaa. Parhaat oppimistulokset saavutetaan 3-4 hengen ryhmissä. Tämä edellyttää, että ryhmä toimii ja kaikki osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti ryhmän työskentelyyn. (Saloviita, Timo, 2006.)

### **3.1.3 Ryhmien muodostaminen**

Heterogeeninen vai homogeeninen ryhmänmuodostus? Tähän ei tutkimuksien pohjalta ole mitään yksiselitteistä vastausta. Tutkimustulokset antavat viitteitä, että homogeenisissa ryhmissä saavutettaisiin hieman parempia oppimistuloksia, kuin heterogeenisissa ryhmissä. Toisaalta taas heterogeenisissa ryhmissä heikoimmat oppilaat hyötyivät merkittävästi taitavampien oppilaiden avusta. Keskitason oppilaat taas menestyivät paremmin homogeenisissa ryhmissä. Parhaille oppilaille ryhmien muodolla ei ollut merkitystä. Erityisesti matematiikassa ja luonnontieteissä ryhmien muodostuksella ei ole juurikaan merkitystä. (Lou, Y, 1996.)

### **3.1.4 Ryhmätyön epäonnistuminen**

Monilla opettajilla on huonoja kokemuksia ryhmätyön onnistumisesta. Tärkein syy epäonnistumisille lienee liian iso ryhmäkoko jolloin ryhmä ei enää teekään ryhmätyötä, vaan suurin osa puuhailee omiaan. Liian hyvillä kavereilla työskentely unohtuu helposti

ja homma menee keskusteluksi tehtävän unohtuessa. Opettajan tulisi ainakin alkuun aloittaa kahden hengen ryhmillä ja lisäksi määrätä parit. Jos oppilaat saavat itse päättää ryhmien kokoonpanot seuraa siitä herkästi, että tytöt ja pojat hakeutuvat omiin ryhmiinsä ja lisäksi kaverukset muodostavat keskenään ryhmät. Näin muodostuneet kuppikunnat eivät ole parhaita mahdollisia. Tekeminen unohtuu helposti keskustelun korvatessa varsinaisen työnteon. (Saloviita, 2006.)

### **3.2 Aivoriihi**

Aivoriihi (Brainstorm) on tunnetuin ja käytetyin ideointimenetelmä. Aivoriihen kehitti alkujaan 1942 Alex Osborn. Aivoriihestä on kehitetty jälkepäin monia muunnelmia. Aivoriihessä pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita. Ryhmäkokoo on 5-12 henkeä. Aivoriihen alussa osanottajat esittävät yhden idean kerrallaan. Tarkoituksena on kerätä ideoita mahdollisimman paljon ilman kritiikkiä siten, että hullutkin ideat tulevat mukaan. Alussa ideoiden kriittinen arvioiminen on ehdottomasti kiellettyä. Mikäli osallistujalla ei ole ideaa hän siirtää vuoron seuraavalle. Vetäjä kirjaa kaikki ideat taululle. Tarralappujen käyttö helpottaa ideoiden järjestelyä myöhemmässä vaiheessa. Kun ideoita ei tule enää lisää alkaa seuraava vaihe, jossa kaikki osallistujat parantelevat ja ryhmittelevät muiden ideoita. Lopuksi suoritetaan äänestys ideoista vaikkapa antamalla plus merkkejä eri ideoille. Ideoiden arviointi ja luokittelu hoidetaan lopuksi. Mitä myöhemmässä vaiheessa ideoiden kriittinen arviointi suoritetaan sen paremmat tulokset yleensä saadaan. (Lavonen, Meisalo & al. 2011; Wikipedia, 2011, Aivoriihi.)

Aivoriihen etuna on, että kaikki osallistuja yleensä sitoutuvat yhteiseen kehitysprojektiin. Normaalisti poikkeava menettely on piristävää vaihtelua ja ryhmätyöskentely parantaa ryhmähenkeä. Lisäksi Aivoriihi tuottaa runsaasti ideoita ja ratkaisuja. (Wikipedia, 2011.)

Aivoriihi on suosittu menetelmä ja siitä onkin kehitetty lukuisia muunnelmia. Tällaisia ovat esimerkiksi elektroninen aivoriihi, ideakävely, SWOT-analyysi, tuumataalkoot ja tuplatiimi (Tampereen teknillinen yliopisto, 2005; Wikipedia 2011, Aivoriihi.)

## 4 Kuuden hatun menetelmä ja sen perusteet

### 4.1 Menetelmän tavoite

Kuuden hatun menetelmä on de Bonon (1990) jo 1980-luvulla kehittämä apuväline, joka auttaa ajatuksen kehittämistä prosessissa. Kuuden hatun menetelmässä tavoitteena on tuottaa monipuolisia lähestymistapoja kysymykseen, joka halutaan ratkaista. Se on kehittämisväline, jolla pyritään luoviin ratkaisuihin. Sen voidaan katsoa olevan osallistavan menetelmä, jonka avulla pyritään murtamaan normaalin ryhmätyön kahleita kehitystyössä. de Bonon teoksesta ei selviä, miksi hattuja on nimenomaan kuusi. Jostain syystä hän on päätenyt kuuteen tarkasteltavaan ominaisuuteen. Menetelmän etuja de Bono (1990, 25) luokittelee viisi, jotka ovat:

- roolien esittäminen
- huomion suuntaaminen
- mukavuus
- ajattelun mahdollinen perustuminen aivojen kemialliseen koostumukseen ja
- pelisääntöjen määrittely.

Kuuden hatun menetelmässä näytellään roolia, jossa egolla on mahdollisuus olla jotain muuta kuin oma kuvansa (de Bono, 1990, 18). Kuusi ajattelun hattua edustaa kuutta roolia, joissa ego voi vapautua toimimaan erilaisissa rooleissa, eikä sen tarvitse puolustaa itseään (de Bono, 1990, 25). Ajatuksena on yksinkertaisesti vapautua esittämään jotain muuta kuin yksilön arkiroolin mukaisesti odotettaisiin.

Menetelmästä voidaan esittää, että siinä haetaan paralleellisen ajattelun avulla samaa aikaan monta yhdensuuntaista näkökulmaa, muutta kuuden hatun ansiosta saadaan kerrallaan kuusi erilaista kimpua samoista näkökulmista lähteviä ajatuksia. Nämä kimpit voivat toimia jatkokäsittelyn pohjana.

### 4.2 Hatut ja niiden tarkoitus

Kyseessä on roolipelin muunnos, jossa osallistujan käyttämän hatun väri ilmaisee hänen roolinsa ryhmän työssä. Värit ovat seuraavat:

- Valkoinen hattu edustaa neutraalisuutta ja datatiedon arviointia

- Vihreä hattu edustaa luovaa ajattelua, uusia ideoita ja vaihtoehtoja
- Keltainen hattu edustaa myönteisyyttä, uusia ideoita ja toteuttamismahdollisuuksia
- Musta hattu edustaa loogista kielteisyyttä, vaikeuksia, vaaroja, ongelmia ja varottavia asioita
- Punainen hattu edustaa intuitiota ja tunnetta
- Sininen hattu edustaa prosessin hallintaa ja johtopäätöksiä.

de Bono (1990, 27) toteaa, että värejä voidaan myös ajatella pareina, joita ovat:

- valkoinen ja punainen
- musta ja keltainen sekä
- vihreä ja sininen.

Punaiseen hattuun mielletään kirjallisuudessa raivo, jopa de Bonon itsensä tarkastelussa. Toisaalta tarkastelutapaan liittyy intuitio ja aavistukset. Mikään ei ilmeisestikään estä hatun olevan tarvittaessa olevan myös positiivisten tunteiden tulkki. Keltainen taas on loogisesti positiivinen ilman tunnelatausta. de Bono (1990, 96) tarkastelee myös tätä asiaa toteamalla hyvän tuntuman voivan olla sekä punaisen että keltaisen hatun ominaisuus. Keltaisella hatulla pitää olla perustelu tuntumaan, mutta punaiselta hatulta sitä ei edellytetä. Vihreään hattuun liittyy lateraalinen ajattelu. Se ei rajoitu esiin tuotuihin faktoihin kuten keltaisen hatun ajattelu. Vihreän hatun alla voi rikkoa rajoja ja pitää rikkoa rajoja. de Bonon tuotannosta päätellen voisi olettaa, että juuri vihreän hatun ajattelu on hänen suosikkinsa.

de Bono (1990, 26) toteaa, että olisi voinut halutessaan nimetä hatut hienoilla kreikkalaisilla termeillä. Hän toteaa, että värillä pyrittiin visualisoimaan roolin luonnetta havainnollisesti.

Ajatuksena on, että hatun<sup>1</sup> väri ilmaisee henkilön roolin. Se ei ole pysyvä leima vaan rooleja vaihdetaan prosessin kuluessa. Näin henkilö voi ilmaista asioita ”naamionsa takaa ja naamionsa mukaisesti”, eikä henkilö ole normaalin luonteensa, statuksensa ja asiantuntemuksensa vanki. Roolin mukaisesti voidaan asioita tarkastella monipuolisesti ja rooleja kierrättämällä tulkintoihin saadaan mukaan persoonakohtaisen kokemuksen tuomaa vaihtelua.

<sup>1</sup> Merkin ei tarvitse olla hattu, jotta prosessi toimisi. Luultavasti hatulla ja värillä on alun perin haluttu konkretisoida mietintämyssyä ja korostaa ajatteluprosessien eroja. Pääasia on, että merkistä erottaa esittäjän roolin

Kuuden hatun menetelmä tuottaa paralleellista ajattelua, kun mielipiteet eri hattujen alta ilmaistuna kuvaavat maailmaa vuorotellen samasta perspektiivistä, vaikka perspektiivit osallistujilla vaihtelevat hattujen vaihtamisen mukaan.

Hattujen värejä on joissakin kokeissa varioitu siten, että niissä voi olla kantajan omasta persoonallisuudesta lähteviä piirteitä pienempinä väreinä, mutta tällöin lähestytään luonnetyyppien mukaista värikarttaa ja roolinaamion kätkentä vähenee. Samalla luultavasti typistyy yksilön tuottamien vaihtoehtoisten lähestymistapojen määrä

## 5 Kuuden hatun menetelmän käytön laajuus

de Bonon oppeja ja metodeja käyttäviä konsultti- ja koulutusyrityksiä on olemassa paljon. Internetistä hakemalla löytyy paljon erilaisia menetelmää tarjoavia yrityksiä. Osa käyttää vain de Bonon metodeja, esim. de Bono Consulting (de Bono Consulting, 2011) ja Edward de Bonon oma toiminta (Edward de Bono, 2011). de Bono Consulting käyttää laajasti de Bonon oppeja; he järjestävät koulutusta, kouluttavat kouluttajia ja järjestävät seminaareja. Osalle yrityksistä de Bonon menetelmät ovat vain osa yrityksen tarjonnasta (esim. Mindtools, 2011). Suomalaisiakin menetelmän koulutusta ja käyttöä opastavia yrityksiä on olemassa, mm. Laatukeskus (Laatukeskus, 2011) ja Ideapakka (Ideapakka, 2011). Yhteistä kaikille näille yrityksille on se, että heidän tarkoituksenaan on ajatustyön ja luovuuden kehittäminen.

Kuuden hatun menetelmää soveltavia ohjelmistoja on myös tarjolla. Mindjetin MindManager (MindManager, 2011) mindmapping-työkalusta löytyy pohja kuuden hatun menetelmälle. de Bono Consulting myy melko kalliita työkaluja menetelmän käyttöön (de Bono Consulting software, 2011). Näiden lisäksi löytyy joitakin ilmaisia ja shareware-ohjelmistoja menetelmän käyttöä varten.

Menetelmää on käytetty paljon erilaisissa yrityksissä erilaisten ongelmien ratkaisuun. Yksi hyvä kooste löytyy de Bono consultingin verkkosivuilta (de Bono Consulting case studies, 2011). Menetelmää on käytetty esimerkiksi:

- Kompressoritehtaan työntekijöiden aktivoinnissa tehtaan toimintakyvyn parantamiseksi
- Lääketeollisuudessa uusien ideoiden luontiin
- Hewlett-Packard on käyttänyt menetelmää strategiatyössään
- Honeywell käyttää menetelmää brainstorming-työkaluna
- Teollisuusprojektien ongelmanratkaisun aputyökaluna
- Menetelmää on myös käytetty integroituna laatujohtamisen (six sigma) työkaluna
- Lasten traumaattisten kokemusten jälkihoitona. Tavoitteena luoda positiivista ajattelua

Menetelmää käytetään siis laajasti. Valitettavasti objektiivista analyysiä menetelmän toimivuudesta on vaikea löytää. Yleensä tapaukset on kuvattu hyvin yleisesti ja kritiikittömästi. Laajasta käyttäjäkunnasta voisi kuitenkin päätellä että menetelmästä on hyötyä sopivassa ympäristössä. Suomessa Tyllinen (2009) vertailee ryhmäkeskustelun, brainstormingin, menetelmä 635:den ja kuuden ajattelunhatun avulla saatavia tuloksia. Hän sai tuloksen, että kuusi ajattelun hattua tuotti pienemmän lukumäärän ideoita kuin muut, sillä siinä uusien ideoiden tuottamiseen jäi vähemmän aikaa kuin kilpailevissa menetelmissä. Menetelmän luonteesta johtuen tuotettiin paljon uusia näkökulmia samaan aiheeseen (Tyllinen, 2009, 64-65)

## **6 Menetelmän kokeilu käytännössä**

### **6.1 Kokeiluympäristöjen esittely**

Kokeiluympäristöjä oli kolme. Ensimmäinen kokeilu tehtiin julkishallinnon sektori-tutkimuslaitoksessa, sen erillisessä tutkimusyksikössä. Yksikön työntekijämäärä on noin 80 henkeä ja kokeilevan tiimin jäsenmäärä oli kokeilujankohtana 13. Tiimin jäsenten työpaikat sijaitsivat kuudella paikkakunnalla joten vuorovaikutus ei ole päivittäistä. Suurin osa jäsenistä toimi kahdella eri paikkakunnalla. Jäsenet ovat asiantuntijatyössä.

Toinen kokeilu pidettiin teknillisen yliopiston fysiikan laitoksella. Laitokselta kokeiluun osallistuneet olivat samasta tutkimusryhmästä, mutta heidän tutkimusaiheensa ja -menetelmänsä olivat hyvinkin erilaisia. Osa osallistujista oli perusopiskelijoita ja osa jatko-opiskelijoita. Osalla oli myös aineopettajan pätevyys.

Kolmas kokeilu tehtiin ammatti- ja aikuiskoulutuskeskuksessa. Oppilaitoksessa opiskelee vuosittain nuorten ammatillisissa perustutkinnoissa noin 900 opiskelijaa. Aikuisten perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintojen koulutuksista, sekä muista lyhytkestoisista koulutuksista syntyy vuosittain noin 60 000 opiskelijatyöpäivää. Oppilaita on aikuis-koulutuksen puolella keskimäärin n. 200. Kokeilu toteutettiin LVI-alan opiskelijoiden kanssa.

### **6.2 Menetelmän kokeilu ja vertailu**

#### **6.2.1 Kokeilu tutkimuslaitoksessa**

##### *Koetilanne ja sen luonne*

Menetelmän kokeilu tapahtui maaliskuussa 2011 tiimipalaverissa, jonka aiheena oli tiimin toimintastrategian päivittäminen. Tiimipalaveri kesti noin kolme tuntia, joista kaksi viimeistä oli menetelmän kokeilua. Paikalla oli kymmenen henkeä, joista kaksi poistui ennen kokeilun aloittamista. Kokeilussa käytettiin suomea, jota osaamattoman henkilön ei kannattanut olla mukana. Toinen valitteli työkiireitä ja poistui ennen kokeen



varsinaista alkamista. Kolmas osallistuja joutui lähtemään kahden ensimmäisen hatun käytön jälkeen, jotta ehtisi junaan. Osallistujat olivat muutamaa päivää ennen kokousta sähköpostin liitteenä esittelyn kuuden hatun menetelmästä ja edellisen vuoden syksyllä tehdyn tiimin strategian.

Tilanne alkoi siten, että esiteltiin kuuden hatun menetelmän luonne ja hattujen roolit. Hatut korvautuivat tilanteessa kuudella erivärisellä paperiarkilla. Halukkaat saivat taitella niistä halutessaan paperisia hattuja, mutta osallistujat totesivat riittävän, että taitellaan paperi eteen näkyväksi taittelemaksi. Todettiin menetelmän hengen toteutuvan tälläkin tavalla.

Aikomuksena oli kokeilla menetelmää siten, että yhtä aikaa käytössä on erivärisiä hattuja, jotta keskusteluun saadaan dynamiikkaa. Kokeilun vetäjä itse käytti sinistä hattua, koska hän johdatteli aihepiiriin ja pyrki vetämään yhteen vetoa. Käytännössä kokeilu muuttui samoja hattuja yhtä aikaa käyttäväksi.

#### *Valkoinen hattu*

Aluksi analytyttiseksi tiedetty osallistuja valittiin aloittamaan ja kertomaan valkoisen hatun alla tiimin strategiasta. Valinta selvästi yllätti aloittajan ja hän esitti strategian suhteellisen kaavamaisena esityksenä, sellaisena kuin strategia paperissa esiintyy, ilman omaa analyysiä. Näytti siltä, että valkoisen hatun roolissa kenelläkään ei ollut enempää sanottavaa.

#### *Punainen hattu*

Seuraavana oli punaisen hatun vuoro, jossa pyydettiin henkilöä kertomaan strategiasta puhtaalta tunnepohjalta. Puheenvuorossa ihmeteltiin, että onko strategialla mitään merkitystä kun niitä vaan tehdään vuosi vuoden perään, eikä koskaan ennätetä vanhaa toteuttamaan ennekuin uuden työstiminen alkaa. Puheenvuoro vaikutti terapeuttilta. Hatun roolin mukaisesti puhuttiin asiasta tunnepohjalta. Koska vetäjällä oli sininen hattu, niin hän päätti kesken kokeilun muuttaa hattujen käyttöä sellaiseksi, että kaikki kävivät kierroksen samenvärisen hattu päässä. Muutoksen syynä oli se, että ilmeisen selvästi punaisen hatun alla ihmisillä oli paljon sanottavaa. Kierros johti ihmettelyyn,

että strategiatyötä on paljon. Se tuntuu ylhäältä päin määrättävältä ja poukkoilevalta kun johdon vaihtuessa strategia muuttuu. Sinisen hatun käyttäjä kokosi yhteenvedon ja siirsi puheenvuoron mustalle hatulle.

#### *Musta hatu*

Mustan hatun alla ilmeni, että tavoitteet ja keinot eivät tuntuneet kohtaavan, sillä strategiatyö vaatii resursseja, joita ei ole. Strategia ei ehdi toteutua ennekuin se muuttuu jälleen, joten strategia leijuu ilmassa. Ulkopuolinen maailma, jolle työ tehdään ja myydään, ei tiedä meidän strategioitamme. Joudumme sopeutumaan erityisesti ulkomaailmaan. Tiuhaan muuttuvat strategiat aiheuttavat poukkoilua, joka luo epävarmuutta. Strategiatyön ei koeta liittyvän omaan käytännön työhön ja tekemiseen.

#### *Keltainen hatu*

Punaisen ja mustan hatun käyttö peräkkäin auttoi purkamaan patoutuneita paineita, mutta niiden käyttämisen jälkeen näyttää vaikealta muuttaa yhtäkkiä asenteita positiiviseen keltaisen hatun ajatteluun. Kierroksella osa osallistujista ei keksinyt mitään hyvää keltaisen hatun alle sopivaa sanottavaa. Ajatuksia voi luonnehtia lähinnä heitoiksi ison talon edusta ja tutkimusohjelma-ajattelun edusta ja mahdollisuuksista ymmärtää myös muiden tekemisiä.

#### *Vihreä hatu*

Vihreän hatun ajattelun alla tuotiin esiin vierailut toisten toiminnallisesti läheisten tiimien palavereissa, jotta ymmärrettäisiin paremmin muiden tekemisiä. Samalla paranevat mahdollisuudet tutkimustason yhteistyöhön. Yhteistyön avulla on mahdollista käytännössä toteuttaa strategiapapereissa ilmaistuja asioita. Syntyi ajatus kolmen eri strategian laatimisesta: todellisen tiimin sisäiseen käyttöön, painopisteytetyn talon sisäiseen käyttöön ja myyvän version talon ulkopuolelle. Myös tuotiin esiin ajatus, että kokeillaan tavoite – keino -luonteista tavoitteiden asentaa ulkoapäin ohjautuvan strategiaperin lisäksi tai sijasta.

### *Sininen hattu*

Sinisen hatun yhteenvedona vetäjä totesi, että kokeilu oli ensimmäinen tiimissä tehty. Tällöin kyseessä on oppimisprosessin alku, jossa ei vielä päästy pitemmälle. Nyt painottui paineiden purku, joka korostui punaisen ja mustan hatun ajattelun voimakkaana roolina.

### *Pienoisikyselyn tulokset*

Tiimipalaverin alussa jaettiin osallistujille vastattavaksi muutama kysymys. Kysymykset on esitetty liitteessä 2. Seitsemän osallistujaa vastasi. Kesken poistunut osallistuja vastasi sen mukaan, mitä hän oli ehtinyt kokeilun kuluessa kokea. Jokaiselle kuuden hatun menetelmä oli uusi asia. Kaksi vastaajaa ilmoitti etukäteen suhtautuneensa asiaan ennakkoluuloisesti ja neljä piti menetelmän kokeilua hauskana tai mielenkiintoisena. Yksi ei ottanut kantaa tähän asiaan. Kokeilun jälkeen suhtautuminen menetelmään oli positiivinen. Se toimi paremmin kuin oli odotettu ja auttoi mielipiteiden esille tulemista. Myös hiljaisemmat saivat ajatuksensa esille. Esitettiin, että voitaisiin kokeilla myös ennakolta kysymyksiä, joihin voitaisiin valmistella erilaisten hattujen kommentteja. Menetelmä todettiin keskustelua herättäväksi ja sen käyttöä kannattaa jatkaa tulevaisuudessa. Kysymykseen siitä, että auttoiko kokeilu strategiatyössä, saatiin kahdenlaisia vastauksia. Toisten mielestä auttoi ja toisten mielestä asia jää vielä nähtäväksi.

### *Yhteenvedoa ja johtopäätöksiä*

Kyseessä oli tiimille kuuden hatun menetelmän ensimmäinen kokeilu. Asia oli outo ja siihen oli tutustuttu vain ennakolta lähetetyn kuvauksen avulla. Tämä näkyi prosessin painottumisena tunteisiin ja negatiivisiin asioihin, joita käsiteltiin aluksi. On hieman epävarmaa, kuinka paljon roolit ja todelliset minät menivät sekaisin punaisen ja mustan hatun kohdalla. Strategian luonti tuntuu ylhäältä päin ohjatulta toiminnalta, joka ei elä käytännön tutkimustyötä tekevän arjessa. Punainen ja musta hattu näyttävät purkavan paineita, mutta ne ovat voimakkaita vaikuttajia. Roolipeleissä niiden nostaminen pois päästä ei ole helppoa, jos aihe tuntuu omissa tunteissa vastenmieliseltä. Keltainen ja vihreä hattu ovat vaikeammin päähän laitettavia, jos keskustelun aiheesta ei oikein osaa innostua. Tosin yleensäkin on helpompi osoittaa ongelmakohtia kuin suppeampia tai

laajempia ratkaisuja niiden kehittämiseksi. Keltaisen ja vihreän hatun käyttäminen näyttäisi vaativan enemmän yhteistä aikaa tai laajempaa ja perusteellisempaa valmentumista aihepiiriin. Nähtävästi toinen kokous samasta aihepiiristä voisi viedä käsittelyä kehittävämpään suuntaan. Myöhemmin heräsi ajatus, että punaisen ja mustana hatun käytön jälkeen on syytä pitää tauko ennen keltaisen hatun vaihetta. Menetelmä näyttää toimivan mielipiteitä ja ajatuksia vapauttavan keinona.

Kokeilun alussa käytettiin erivärisiä hattuja yhtä aikaa. Tästä siirryttiin hyvin nopeasti tilanteeseen, jossa käytettiin samaan aikaan samanvärisiä hattuja. Tällöin asioista puhuttiin yhtä aikaa samasta näkökulmasta mutta näkökulma vaihteli vuorotellen. Jatkossa olisi hyvä vertailla menetelmän käyttöä, jos käytetään samaan aikaan erivärisiä hattuja tai ryhmällä samanvärisiä hattuja vuorotellen. Edellinen käytötapa johtanee helposti perinteiseen väittelyyn pohjautuvaan työtapaan ja jälkimmäinen ehkä synteisiin eri näkökulmien tuottamien ajatusten pohjalta. Kokeilut edellyttäisivät, että tiimi olisi tottunut menetelmän käyttämiseen.

### **6.2.2 Kokeilu yliopistossa**

#### *Koetilanne ja sen luonne*

Menetelmän kokeilu tapahtui huhtikuussa 2011 palaverissa, jonka ainoana tavoitteena oli menetelmän kokeilu. Kokeilu kesti noin kaksi tuntia ja kokeiluun osallistui seitsemän henkeä. Osallistujille oli noin viikko ennen kokeilua toimitettu sähköpostilla lyhyt esittely kuuden hatun menetelmästä. Alun perin tarkoituksena oli käydä menetelmän avulla todellista tutkimusongelmaa läpi. Osallistujien erilaisesta tutkimustaustasta johtuen valittiin aiheeksi kuitenkin yleisempi kohde. Kokeilussa pohdittiin ydinvoiman lisärakentamista Suomeen. Menetelmä ei ollut ennestään tuttu kenellekään osallistujista.

Tilanteen aluksi kuuden hatun menetelmä esiteltiin ja eri hattujen roolit käytiin läpi. Varsinaisia hattuja ei tarvittu, koska menetelmää käytiin läpi hattu kerrallaan. Kaikilla osallistujilla oli siis sama hattu päässä. Ennen siirtymistä uuteen hattuun, hatun luonne käytiin vielä läpi. Hatut käytiin läpi järjestyksessä sininen, valkoinen, vihreä, punainen,

keltainen, musta. Kokeilun aikana ideat kerättiin ajatuskarttaan. Tuloksena saatu kartta esitetään liitteestä 1.

#### *Sininen hattu*

Sinisen hatun avulla kysymystä pyrittiin kysymyksen asettelua määrittämään ja samalla pohtimaan tiedetäänkö asiasta tarpeeksi ja mitä lisätietoa asiasta tarvittaisiin. Alkuun oli selvästi havaittavissa että kokeilu oli kaikille osallistujille ensimmäinen. Selvää alku-kankeutta oli havaittavissa. Sininen hattu toimi hyvin ensimmäisenä hattuna, sen avulla saatiin käsiteltävää ongelmaa rajattua ja jäsenneltyä.

#### *Valkoinen hattu*

Valkoisen hatun avulla saatiin paljon asiaan liittyviä faktoja kerättyä. Hattu on tämän vuoksi myös tärkeä. Hatun käyttö oli kuitenkin osalle osallistujista vaikea. Tavallaan hattu toimii myös eräänlaisena johdantona aiheeseen.

#### *Vihreä hattu*

Vihreä hattu oli osallistujille selvästi luonteva. Uusia ideoita syntyi paljon ja oli selvästi vapauttavaa ettei niiden toimintakykyä tarvinnut miettiä. Tosin osalla oli selvästi mielihaluja kumota joitain ehdotuksia mustan hatun tapaan.

#### *Punainen hattu*

Punainen hattu synnytti keskustelua, joka ei aina pysynyt aiheessa. Tämän hatun vapaa käyttö vaatii myös sitä että osallistujat tuntevat olonsa siinä määrin vapautuneiksi, että uskaltavat tuoda tunneperäisiä kommentteja keskusteluun. Osallistujat olivat kaikki teknillisen ja luonnontieteellisen koulutuksen saaneita ihmisiä, mutta se ei kuitenkaan rajoittanut hatun toimivuutta.

#### *Keltainen hattu*

Keltaisen hatun ideat syntyivät nopeasti, tosin ne jäivät aika pintapuolisiksi. Hattu oli selkeä ja se saatiin nopeasti käytyä läpi.

### *Musta hattu*

Mustan hatun ideoihin vaikuttaa selvästi myös osallistujien persoona. Joillekin on selvästi luonnollisempaa pohtia mahdollisia ongelmia joskin myös keinoja niiden ratkaisemiseksi. Kokeilu oli jo kestänyt kaksi tuntia ja mustaan hattuun päästessämme alkoi jo myös näkyä pieni uupumus kokeiluun.

### *Pienoisetselyyn tulokset*

Kokeilun alussa kaikille osallistujilla jaettiin kyselylomake, jossa kyseltiin osallistujien havaintoja ja kokemuksia menetelmään liittyen. Kysymykset on esitetty liitteessä 2. Kaikki osallistuneet palauttivat täytetyn lomakkeen kokeilun jälkeen. Jokaiselle kuuden hatun menetelmä oli uusi asia. Osallistujat olivat kaikki kokeilussa vapaaehtoisesti ja halusivat tutustua menetelmään avoimin mielin.

Kokeilun jälkeen suhtautuminen menetelmään oli positiivinen. Menetelmä toimi ja se auttoi mielipiteiden esille tulemista. Menetelmän avulla ongelmaa tulee myös punnittua monelta eri kantilta ihan luonnostaan. Palautteesta oli kuitenkin myös havaittavissa että osa koki menetelmän myös hieman kankeaksi. Monen palautteesta todettiin myös että kokemus ja menetelmän harjoittelu varmasti parantaa menetelmästä saatua hyötyä. Eri hattujen rooleista voidaan kyselyn perusteella todeta, että punainen hattu koettiin hankalaksi ja jopa hieman turhaksi. Vihreä hattu todettiin hyväksi ja keltainen ja musta selkeiksi. Valkoinen ja sininen todettiin tärkeiksi, mutta hieman vaikeiksi. Punaisesta hatusta saatu palaute hieman yllätti, koska kokeilun aikana hatun aikaansaama keskustelu tuntui toimivan.

Palautteen perusteella menetelmä soveltuu hyvin määriteltyjen ja rajattujen, kaikille tuttuun ja monisyisten ongelmien erittelyyn ja ratkaisuun. Todettiin myös että koosteen tekeminen menetelmällä saaduista asioista on vaativa ja tärkeä operaatio. Parannusehdotuksia jäivät vähiin, mutta joitain huomioita voidaan poimia. Valkoisen hatun sisältö voitaisiin antaa jo ennen kokousta tavallaan pohjatiedoksi. Tilanteen aluksi voisi olla vapaata keskustelua, jonka aikana jokainen voisi hahmotella asioita eri hattujen alle. Olisi myös hyvä, jos olisi mahdollisuus palata johonkin jo aiemmin käsitellyyn hattuun, koska asiaa käsiteltäessä voi tulla uusia asioita mieleen.

### *Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä*

Kokeilun alussa oli havaittavissa kankeutta, joka johtui osin siitä että kyseessä oli kaikille kuuden hatun menetelmän ensimmäinen kokeilu. Sininen ja valkoinen hattu menivät hieman kankeasti. Muihin hattuihin siirryttäessä tunnelma vapautui ja keskustelua syntyi paljon. Osallistujien taustasta johtuen oli luonnollista että vihreä ja keltainen hattu toimivat hyvin. Tosin rajanveto näiden välillä ei ollut selkeä. Punainenkin hattu toimi hyvin, vaikka palautteessa sitä kritisoitiinkin. On järkevää jättää musta hattu viimeiseksi, koska sen negatiivisuus saattaa muuten jäädä päälle muidenkin hattujen käsittelyn ajaksi. Tosin nyt, ainakin osalla, oli selvästi tarvetta tuoda mustan hatun asioita esille jo muidenkin hattujen käsittelyn aikana.

Osallistujat pystyivät hyvin esittelemään asioita eri hattujen rooleissa. Tosin oli myös havaittavissa että henkilön persoonaan sopivan hatun käyttö oli luontevampaa ja keskustelua syntyi enemmän kuin käytettäessä omaan persoonaan huonommin sopivaa hattua. Täysin ei myöskään pystytty omaa persoonaa unohtamaan, vaan sen ominaisuudet näkyivät käytöksessä ja keskustelussa. Rooleihin sopeutuminen on varmasti parempaa, kun menetelmästä saa lisää kokemusta. Kokeilusta paistoi läpi, että asia oli kaikille uusi ja sen vuoksi ei täysin pystytty sopeutumaan eri hattuihin. Kokeilun havainnointia olisi auttanut, jos mukana olisi ollut myös joku täysin ulkopuolinen seuraaja, joka olisi voinut keskittyä täysin menetelmän toiminnan havainnointiin.

Kokeilun tuloksena syntyy paljon tietoa ja mielipiteitä käsiteltävästä asiasta. Tämän jälkeen täytyy tästä tiedosta osata tehdä oikeat johtopäätökset ja tehdä oikea toimintasuunnitelma. Se miten tämä tehdään ei menetelmällä aukene, vaan tämä on vielä oma haasteensa.

### **6.2.3 Menetelmän kokeilu ja vertailu aikuiskoulutuskeskuksessa**

#### *Koetilanne ja sen luonne*

Hattukokeilu toteutettiin huhtikuussa 2011 erillisenä opiskelutuntina LVI-alan opiskeli-

joilla. Kokeilussa oli mukana heidän opettajansa yhtenä osallistujana ja 4 oppilasta, sekä kokeilun vetäjä. Yhteensä siis kuusi henkeä. Kokeiluajaksi jäi valitettavien sattumien johdosta vain 1h. Toisaalta onhan normaalin oppitunnin pituus 45min. Oppilaiden vähyys ei myöskään häirinnyt kokeilua, koska isomman luokan ollessa kyseessä luokka on kuitenkin mielekästä jakaa pienempiin ryhmiin. Oppilaat olivat saaneet tutustuttavakseen kuuden hatun menetelmän tiivistettynä ja mahdollisimman helposti omaksuttavana kahden sivun esittelynä. Hattujen virkaa esittivät pöydällä olevat eriväriset paperirullat (hatut).

Koetilanne aloitettiin hattukokeilun pikaisella esittelyllä. Oppitunnin keskusteluaiheeksi oli valittu energian tuotanto ja kulutus. Tarkoituksena oli, että aihe herättäisi mahdollisimman paljon keskustelua ja josta kaikilla olisi jokin käsitys ja mielipide. Ensimmäiseksi kokeiltiin tilannetta, jossa hatut jaettiin siten, että vetäjällä oli sininen hattu ja muut saivat valita hattunsa vapaasti. Oletuksena oli, että syntyisi väittelyä eri katsantokannoista. Todellisuudessa oppilailla ei ollut mitään sanottavaa, joten muutamassa minuutissa tuli selväksi, ettei menettely toimi. Tilanne oli käytännössä vetäjän ja mukana olleen opettajan välistä keskustelun väkisin herättelyä. Muunlaisia kommentteja ei juurikaan tullut.

Seuraavaksi otettiin käyttöön rinnakkainen ajattelu, jossa kaikilla oli samanvärinen hattu. Tämä menettely tuntui toimivan paljon paremmin, joskin keskustelu oli pitkälti vetäjän ylläpitämää, eikä spontaania keskustelua juurikaan syntynyt.

#### *Valkoinen hattu*

Tämän alla pohdittiin objektiivisesti, mitkä ovat käytettävät energialähteet, niiden edut ja haitat. Lisäksi käytiin läpi eri lämmitysmuotoja ja liikenteen eri energiaratkaisuja. Valkoisen hatun alla äänessä oli lähinnä kokeilun vetäjä ja opettajakollega.

#### *Vihreä hattu*

Kehiteltiin uusia ideoita energian tuotantoon ja käyttöön. Osa ideoista oli täysin toteuttamiskelvottomia ja osa taas vaikeasti toteutettavissa. Jälleen kerran kokeilun vetäjä joutui esittämään pääosaa, jotta keskustelua olisi yleensäkin ollut.



*Musta hattu*

Tällä hatulla syntyi eniten puhetta. Asiat on helppo teilata, kun ei tarvitse miettiä mitään todellisia ratkaisuja.

*Punainen hattu*

Olisi kuvitellut tämän hatun tarjoavan eniten keskustelua. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan punaisen hatun osio jäi varsin laihaksi.

*Keltainen hattu*

Keltaisen hatun alla energiaan liittyvät ideat jäivät varsin laihoiksi. Mitään varsinaista hyödynnettävää ei hatun alla syntynyt.

*Sininen hattu*

Tämä osio oli jo keltaisen osion toistoa.

*Pienoisikyselyyn tulokset*

Pienoisikyselyyn kysymykset on esitetty liitteessä 4. Kuuden hatun menetelmä oli ennestään tuttu yhdelle osallistujalle. Muille menetelmä oli vieras. Kokeilua odotettiin mielenkiinnolla avoimin mielin ilman varsinaisia ennakko-odotuksia. Kokemukset kokeilusta olivat positiivisia ja mukavaksi rupattelutuokioksikin kokeilu mainittiin. Eräs osanottaja piti hattujen määrää liian suurena. Menetelmää voisi osallistujien mielestä käyttää opetuksessa joiltakin osin ja joissain aineissa. Eräs vastaaja totesi menetelmän vaativan osallistujilta varsin laajaa tietopohjaa.

*Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä*

Kuuden hatun kokeilu oli ihan mielenkiintoinen, niin vetäjän, kuin oppilaidenkin mielestä. Tällaisenaan menetelmä ei kuitenkaan sovellu varsinaiseen opetukseen johtuen oppilaiden rajallisesta tietopohjasta. Käytännössä opettaja on ainoa, joka pystyy tuomaan uutta tietoa ja tällöin ei keskustelua synny. Monelle oppilaalle esiintyminen on myös varsin jännittävä tilanne, joka vaikeuttaa tilannetta. Mikäli hattumenetelmää käytettäisiin enemmän tulisivat hattujen roolit tutuiksi ja roolin esittäminen olisi helpom-

paa. Tässä kokeilussa roolin pitäminen tuotti monelle suuria vaikeuksia ja sekaan tuli väärän hatun kommentteja. Ratkaisuna voisi olla roolin vaihtaminen hetkeksi toiseen. Hattumenetelmä saattaisi hyvinkin soveltua jonkin rakennusprojektin suunnitteluun. Tällöinkin taustalla olisi hyvä olla esimerkiksi oppilaiden ennakolta tekemät yksilölliset suunnitelmat, joista sitten hattujen avulla löydettäisiin mahdolliset ongelmakohdat ja haarukoitaisiin parhaat ratkaisut esiin. Tällainen voisi olla esimerkiksi sähköalalla rakennukselle tehty sähkösuunnitelma. Kokeilussa tuli selväksi, ettei hattuopetusta voi aloittaa erivärisillä hatuilla. Tilanne jossa kaikki käyttävät samaa hattua toimii huomattavasti paremmin. Hattutunnin loppupuolella saattaisi olla hedelmällinen tilanne, jossa hatut vapautetaan ja oppilailla olisi mahdollisuus vaihtaa halutessaan vapaasti toiseen rooliin. Hattutekniikka toimisi todennäköisesti paremmin hieman korkeammilla koulutusasteilla, joissa oppilaiden sosiaaliset ja tiedolliset resurssit olisivat paremmat.

## 7 Menetelmän toimivuuden arviointi kolmen kokeilun pohjalta

Kokeilut olivat oudon menetelmän ensimmäiset kokeilut sekä ryhmille että ryhmien vetäjille. Kokeilun pilottiluonne näkyi myös tuloksissa, ja tuloksia joudutaan arvioimaan tältä pohjalta. Menetelmän toiminnassa oli nähtävissä alkukankeutta, koska kokeiluun osallistujat eivät ennen kokeilua kunnolla tienneet minkälaisesta tilanteesta oli kyse. Kuuden hatun menetelmää käytettäessä pitäisi olla aikaa perehdyttää ryhmä aihepiiriin ja kokeiluun tulisi olla aikaa. Sama vaatimus tosin voidaan esittää melkein kaikille muillekin uusille toimintatavoille. Joitain positiivisia signaaleja nytkin saatiin, sillä kokeilut koettiin mielenkiintoisiksi. Eräs lausuma oli, että nyt hiljaisempikin sai sanoa mielipiteensä.

Methodisena arviona voidaan esittää, että osallistuvan havainnoinnin lisäksi yksi puhtaasti havaintoja tekevä ulkopuolinen tarkkailija on paikallaan uusia kokeiluja tehtäessä. Kun vetäjä toimii samalla havainnoitsijana, niin alkuvaiheessa helposti joko menetelmän opetus tai havainnointi kärsii. Tutkimuslaitoksessa tehdyssä kokeilussa tällaisen havainnoitsijan kokemukset olivat arvokkaita, vaikkakin hän alkoi kokeilun kestäessä aktiivisesti osallistua toimintaan. Roolin muutos voitaneen tulkita menetelmän toimivuuden osoitukseksi. Pienoisetsely tuottaa tarvittavaa tietoa ihmisten ajattelusta, jota pelkällä havainnoinnilla ei voi saavuttaa.

Ryhmän yleinen kyky käsitellä asioita vaikuttaa siihen, että kuinka monimutkaisiin ongelmiin voidaan hakea vastauksia. Tämäkin havainto on yleisempi, kuin vain kuuden hatun menetelmää koskeva. Suosituksena voidaan sanoa, että menetelmän käyttöä aloitettaessa on pitäydyttävä yksinkertaisiin kysymyksiin ja on varattava paljon aikaa. Tehdyissä kokeiluissa aikaa oli liian vähän ja käsiteltävät asiat ehkä liian monimutkaisia ja yleisiä kokeiltavien ryhmien tasoihin nähden.

Menetelmän käyttöä voidaan pohtia sen pohjalta, että siinä vaaditaan uskallusta sukeltaa uuteen toimintatapaan. Voidaan pohtia, että tarvitaanko menetelmän toimivuuteen jokin ryhmän jäsenten välinen perusluottamus? Menetelmä edellyttää rooleihin asettau-

tumista, ja roolien vaihtaminen pitää olla hyväksyttävissä. Jos pienryhmädynamiikka ei tue tällaista, niin tulokset ovat laihoja. Kasvojen menettämisen pelko rooliin ryhtymisessä estää roolin toiminnan. Menetelmä taitaa vaatia sitä, että ihminen osaa nauraa itselleen ja heittäytyä leikkimään, jotta vakavat asiat menisivät eteenpäin. Olisiko sopivan vahva ja terve persoonallisuus jonkinlainen edellytys menetelmään osallistumiselle? Kuuden hatun menetelmä on ajatusten kehittämistä varten muotoiltu, eikä terapeuttisia tavoitteita varten tehty, kuten esimerkiksi psyko- ja sosiodraamat. Olisi mielenkiintoista kokeilla menetelmän toimivuutta täysin outojen ihmisten ja vakiintuneen tiimin välisenä vertailuna. Kummassako rooliin uskaltautuminen on helpompaa?

Kokeiluja ennen pohdittiin sitä, että käytetäänkö samaan aikaan erivärisiä hattuja, vai onko kaikilla saman värinen hattu yhtä aikaa päässä. Sangen nopeasti aloittelevilla ryhmillä toiminta ohjautui samanväristen hattujen pitämiseen. Toiminta oli näin ryhmille helpompaa, kun jännitteet uutta opeteltaessa vähenivät. Samalla paralleelinen ajattelu voimistui, eikä sorruttu perinteiseen argumentointiin puolesta ja vastaan. Tilanteessa, jossa osanottajan on vaikea pitäytyä omassa roolissaan voitaisiin osanottajalle sallia hatun vaihtaminen keskustelun aikana. Tässä olisi selvästi lisäkokeiluille tarvetta.

Mielenkiintoinen havainto on kahdessa ryhmässä havaittu epävarmuus punaisen hatun alla annettavia tunteeseen perustuvia arvioita kohtaan. Ryhmässä joka oli edes jollakin tapaa tottunut kokoontumaan, punainen hattu oli pikemminkin vapauttava kokemus. Olisiko selitystä haettava pienryhmädynamiikan alalta? Tutkijoista koostuneessa ryhmässä ainakin osan epävarmuudesta selittää myös se että he eivät ole tottuneet työssään toimimaan tunteen perusteella. Kehittämistä edellyttävät hatut toimivat kokeiluissa huonommin. Kuten de Bono antaa ymmärtää, kulttuurimme on kehittänyt paremmin kykyä arvostella asioita kuin keksiä uusia asioita. Jos viisauden naamion ylläpitäminen edellyttää täydellisiä ideoita, niin silloin ei voida esittää ajatuksen raakileitä kypsytettäväksi. Toisaalta myös aivoriihi -tyyppinen toiminta edellyttää suodattimien poistamista ja erilaisten käsiteltävään asiaan liittyvien ajatusten valloilleen päästämistä. Kuuden hatun menetelmässä voidaan tehdä samoin.

## 8 Johtopäätökset.

Näyttää siltä, että menetelmä toimii, kun opitaan sen vaatima uudenlainen aktiivinen työskentelytapa. Olisi kohtuutonta odottaa, että kuuden hatun menetelmän ensimmäinen sovellutus olisi täydellinen. Menetelmän soveltaminen on luottamuksen rakentamista ja luottamus on eri tasolla eri vaiheissa olevissa tiimeissä tai ryhmissä. Paralleelisen ja lateraalisen ajattelun antamien mahdollisuuksien lisäksi menetelmän etuna on sen pienryhmädynamiikkaa vaimentava vaikutus. Maan hiljaisetkin saavat suunvuoron, ja alfa- tai johtohahmot joutuvat muuhun kuin mielipidejohtajan rooleihin.

Ainakin nyt tehdyt kokeilut osoittavat vaikeuden sopeutua kehittäviä ajatuksia tuottaviin rooleihin. Onko tällainen toiminta työ- ja oppimisympäristöissä liian riskialtista, jolloin mahdollista epäonnistumista ja kasvojen menetystä pyritään välttämään? Juuri roolipelin tulisi antaa mahdollisuus vapautua, mutta silloin pitää olla uskallusta astua rooliin. Tässä sinistä hattua käyttävän yhteen vetäjän on oltava tukena muille.

Lopputuloksena on, että kuuden hatun menetelmä on käyttökelpoinen väline, mutta sen kunnollinen käyttöönotto vie aikaa. Sovellutuksen kohdetta voidaan monimutkaistaa ryhmän tottuessa toimintaan ja menetelmän käyttämiseen. Se, millainen ryhmä on kypsä käyttämään menetelmää ja minkä tasoiseen ongelmanratkaisuun, on oikeastaan perinteinen johtamiseen ja opettamiseen liittyvä ongelma.

## Lähteet

- de Bono, Edward, 1971. Uusi tapa oivaltaa. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.
- de Bono, Edward, 1990. Kuusi ajatteluhattua. Mark kustannus oy, Loimaa, 1990- ISBN 952-9569-01-7.
- de Bono Consulting, 2011. [www-sivu]. [Viitattu 26.4.2011.] Saatavissa <http://www.debonoconsulting.com/>
- de Bono Consulting software, 2011. [www-sivu]. [Viitattu 26.4.2011.] Saatavissa [http://www.debonoconsulting.com/de\\_Bono\\_Thinking\\_24x7\\_Software.asp](http://www.debonoconsulting.com/de_Bono_Thinking_24x7_Software.asp)
- de Bono Consulting case studies, 2011. [www-sivu]. [Viitattu 26.4.2011.] Saatavissa [http://www.debonoconsulting.com/de\\_Bono\\_Case\\_Studies\\_and\\_Articles.asp](http://www.debonoconsulting.com/de_Bono_Case_Studies_and_Articles.asp); <http://www.debonoconsulting.com/tm/testimonial2.asp>)
- Edward de Bono, 2011. [www-sivu]. [Viitattu 26.4.2011.] Saatavissa <http://www.edwdebono.com>
- Eskola, Antti. Sosiologian tutkimusmenetelmät II. WSOY, Porvoo, 1975. ISBN 951-0-041458-3
- Ideapakka, 2011. [www-sivu]. [Viitattu 26.4.2011.] Saatavissa <http://www.ideapakka.fi>
- Johnson, D.W. & Jonson, R.T. 1990. Yhteistoiminnallinen oppiminen ja koulun kehittäminen. Teoksessa K. Hämäläinen & A. Mikkola (toim.) Koulun kehittämisen kansainvälisiä virtauksia (s. 57-84). Helsinki: VAPK-kustannus.
- Koskenniemi, M. 1944. Kansakoulun opetusoppi. Helsinki: Otava.
- Laatukeskus, 2011. [www-sivu]. [Viitattu 26.4.2011.] Saatavissa <http://www.laatukeskus.fi>
- Lavonen, Meisalo & al. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. (online) [viitattu 26.4.2011]. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>
- Lou, Y., Abrami, P. C., Spence, J. C., Poulsen, C., Chambers, B. & d'Apollonia, S. 1996. Within-class grouping: a meta-analysis. Review of Educational Research, 66,423-458.
- MindManager, 2011. [www-sivu] [Viitattu 26.4.2011.] Saatavissa <http://www.mindjet.com>
- Mindtools, 2011. [www-sivu]. [Viitattu 26.4.2011.] Saatavissa <http://www.mindtools.com>
- Papinniemi, Jyrki, 2004. Diskurssianalyysin logiikkaa. <http://www.kolumbus.fi/jyrki.papinniemi/da/da-lateraalin.html#toimintasekvenssimalli>. Viitattu 21. joulukuuta 2009.
- Pipping, Knut - Komppania pienoisyhteiskuntana. Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941-1944,271 s.Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava, ISBN: 951-1-05026-5Kustannusosakeyhtiö Otava Keuruu 1978.
- Saloviita, Timo 2006.Yhteistoiminnallinen oppiminen ja osallistava kasvatus. Juva: PS-kustannus, Opetus 2000.
- Strugatski Arkadi, Strugatski Boris - Stalker: Huviretki tienpientarelle. WSOY, Juva, 1982. ISBN 951-0-11146-5
- Tampereen teknillinen yliopisto 2005. Verkkosisältöjen ideointi ja ideointimenetelmiä. (online)

[viitattu 26.4.2011].

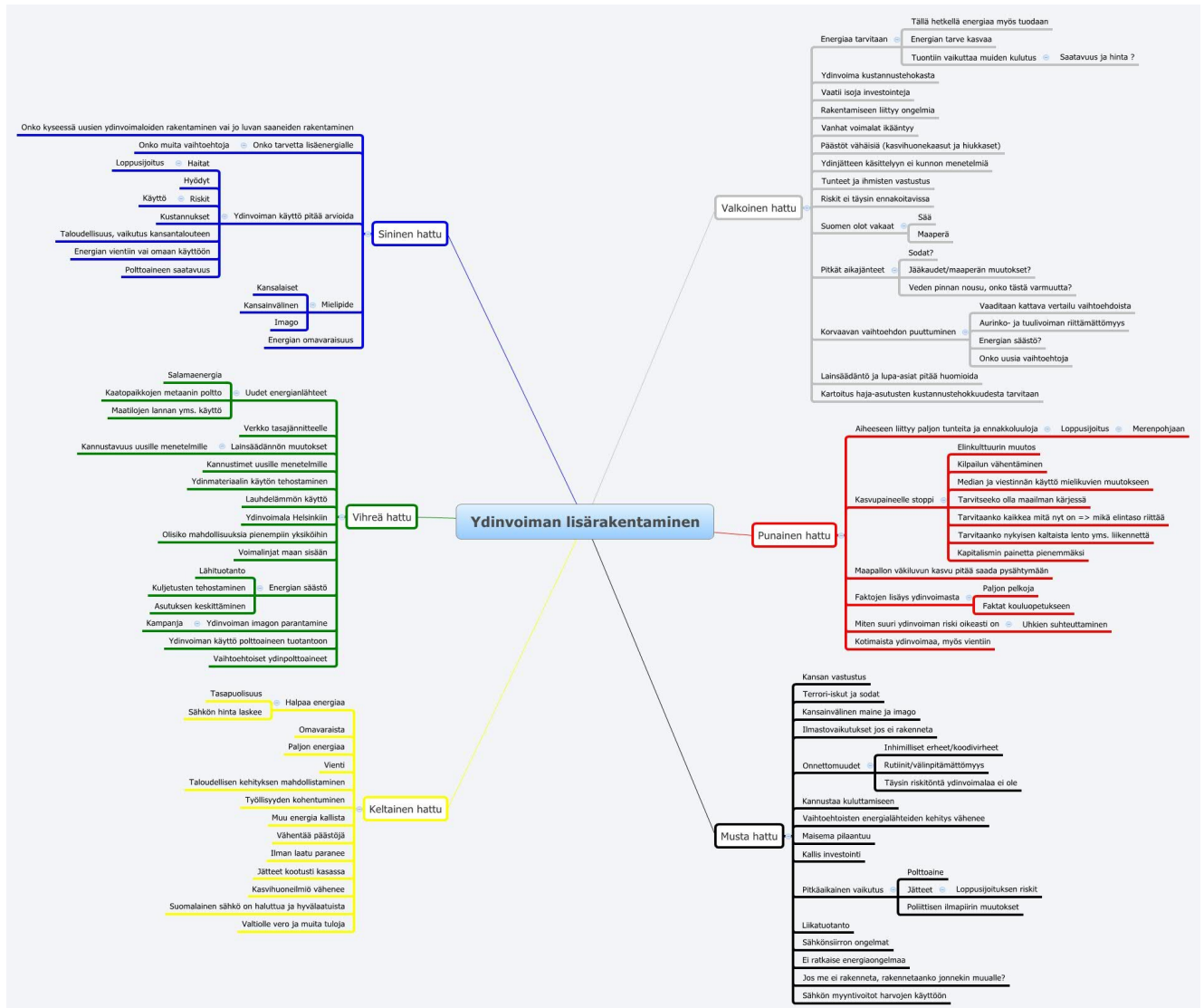
[http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/sistuot/luennot/luento2/luento2\\_sivu4.html](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/sistuot/luennot/luento2/luento2_sivu4.html)

Tyllinen, Mari, 2009, Käyttäjien osallistaminen ideointiin osana toiminnanohjausjärjestelmän konseptikehitystä, Diplomityö, Espoo, 25.5.2009. Teknillinen korkeakoulu. Informaatio- ja luonnontieteiden tiedekunta, Tietotekniikan laitos.

Wikipedia 2011. Aivoriihi. (online) [viitattu 26.4.2011]. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Aivoriihi>

# Liitteet

## Liite 1: Yliopistossa tehdystä kokeilusta koottu mindmap.





**Liite 2: Tutkimuslaitoksessa pidetyn kokeilun pienoiskyselyn kysymykset.**

1. Onko tämä ensimmäinen kerta kun kokeilet kuuden hatun menetelmää?
2. Mitä ajattelet menetelmästä nyt, ennen kuin sitä on kokeiltu?
3. Kun kuuden hatun menetelmää on nyt kokeiltu, niin...
4. Tuntuiko menetelmä yleensä toimivan?
5. Auttoiko menetelmä mielipiteidesi esille tuloa?
6. Mitä ajattelet menetelmästä kokeilun jälkeen?
7. Auttoiko menetelmä strategiatyössä?

**Liite 3: Yliopistossa pidetyn kokeilun pienoiskyselyn kysymykset.**

1. Oletko kokeillut menetelmää aiemmin tai onko se jollain tapaa tuttu?
2. Millä mielellä tulit kokeiluun ja oliko sinulla jotain ennakoajatuksia kokeilusta?
3. Miten menetelmä mielestäsi toimi ja miltä siihen tuntui osallistua?
4. Mitenkä erilaiset hatut toimivat (mitkä olivat hyviä ja mitkä huonoja)?
5. Minkä tyyppisten ongelmien ratkaisuun menetelmä toimii ja mihinkä se ei mielestäsi sovellu?
6. Mitä parannusehdotuksia menetelmään sinulla tuli mieleen?

**Liite 4: Aikuiskoulutuskeskuksessa pidetyn kokeilun pienoiskyselyn kysymykset.**

1. Onko Kuuden Hatun menetelmä sinulle ennestään tuttu?
2. Uskotko, että tällä Kuuden hatun menetelmällä voisi tehostaa opiskelua
3. Minkälaisia odotuksia sinulla on tästä kokeilusta?
4. Uskotko, että tällä Kuuden hatun menetelmällä voisi tehostaa opiskelua?
5. Mitä mieltä olet Kuudenhatun menetelmästä oltuasi kokeilussa mukana? Oliko kokemus positiivinen, negatiivinen, yms.