

کتاب تکمیلی

درس تفکر و سبک زندگی





شش کلاه تفکر

فصل سوم

صفحات 33 تا 42

فصل ۳: به‌کارگیری کلاه‌ها

دو راه اساسی برای به‌کارگیری کلاه‌ها وجود دارند. ممکن است به طور منفرد، از کلاه‌ها، برای نیل به نوعی از تفکر استفاده شود یا ممکن است از آن‌ها در یک توالی برای کاوش درباره‌ی یک موضوع یا حل یک مسئله استفاده کرد.

کارت منفرد کلاه‌ها

در بکارگیری کلاه‌ها به صورت منفرد و جدا از یکدیگر، آن‌ها را به عنوان یک نماد برای ارائه‌ی گونه‌ی خاصی از تفکر به کار می‌گیریم. در یک مکالمه یا مباحثه، ممکن است به نقطه‌ای برسید که نیاز به ابراز برخی نظرات نو و بکر بیش از پیش وجود داشته باشد:

... اکنون فکر می‌کنم به کلاه سبز برای فکرکردن نیاز داشته باشیم.

سپس در ادامه‌ی همان نشست، پیشنهاد انجام دادن عمل دیگری ممکن

است مطرح شود:

... شاید مجبور باشیم در این موضوع از کلاه سیاه استفاده کنیم.

این نقش ساختگی کلاه‌ها نقطه‌ی قوت آن‌ها به شمار می‌آید. بدون وجود کلاه‌ها، تقاضا برای تفکر کم‌رنگ و یک موضوع شخصی خواهد بود. ... این‌جا به کمی خلاقیت نیاز خواهد بود.

... این‌قدر منفی نباش.

زمانی که ران باربارو رئیس بیمه‌ی پرودنشال بود، من شاهد بودم که او چگونه با مدیران اجرایی خود تعامل می‌کرد. وقتی عقیده‌ای را بیان می‌کرد اطرافیان وی اظهار می‌داشتند که ممکن است کارگزاران بیمه آن را نپسندند و این‌که آن را مخاطره‌آمیز و بدون وجاهت قانونی و مواردی نظیر این‌ها تلقی کنند. او با دقت گوش می‌داد و سپس می‌گفت «بله، تفکر با کلاه مشکی خوبی است؛ حالا بیایید کلاه زرد را امتحان کنیم.»

در ژاپن انتقاد از گفته‌های رئیس عملی بد و ناپسند تلقی می‌شود. کلاه‌ها با

کارکرد و خصوصیت خنثای خود در بیان نظرات، این امکان را به افراد می‌دهند که پیشنهادات خود را به صورت محتاطانه‌ای بیان کنند.

... آقای شینتو، من میل دارم در این‌جا قدری با کلاه سیاه فکر کنم.

کلاه قرمز بیان‌کننده فرصت‌های بی‌نظیری برای اظهارکردن احساسات، بیان ادراکات و ابراز هیجانات فردی است. افراد به طور معمول احساسات خود را آشکارا بروز نمی‌دهند و در مقام یک مدیر در عمل دشوار است که برای بیان احساسات پرسش کرد، ولی رسمیت و بی‌طرفی در استفاده از کلاه قرمز، این امکان را فراهم می‌آورد که از فرد برای بیان احساسش نسبت به یک موضوع پرسش شود.

کلاه زرد این فرصت را فراهم می‌آورد که افراد را به خاطر ارزش‌های‌شان مورد ارزیابی قرار دهیم. یک فکر ممکن است در نگاه نخست کنار گذاشته شود. زیرا در ابتدا به نظر می‌رسد که دارای مزیت کم و اشکالات فراوان است، ولی پس

از فکرکردن با کلاه زرد نسبت به آن می‌توان دریافت که آن فکر و ایده مزایای زیادی داشته است.

... این فکر چندان امیدوارکننده به نظر نمی‌آید؛ اما اجازه دهید قدری با کلاه زرد به آن بپردازیم.

به طور معمول دستیابی به منافع سخت‌تر از مواجهه با خطرات است، با استفاده از کلاه زرد می‌توان به بینش‌های قوی‌تری دست یافت. گزینه‌ها و مواردی که به نظر امیدوارکننده نمی‌آمدند با استفاده از کلاه زرد ارزش والا و واقعی‌شان که در گذشته ممکن بود به آن‌ها توجه چندانی نشود، برای ما روشن می‌شود.

کلاه سفید ابزاری را در اختیار ما می‌گذارد که با آن می‌توانیم اطلاعات نابی را از تحلیل‌ها و قضاوت‌های گوناگون بیرون بکشیم. هم‌چنین سندیت و عینی بودن کلاه سفید موجب می‌شود تا به اطلاعاتی که از طریق این کلاه به دست می‌آوریم اتکا کنیم.

قرار نیست که هر بار که شما لب به سخن می‌گشایید، مخاطب شما کلاه را برای خود انتخاب کند. این کلاه‌ها را می‌توان به عنوان ابزاری رسمی برای طرح برخی از تفکرات خود جهت دستیابی به برخی خواسته‌های‌تان به کار گیرید. وقتی که افراد نحوه‌ی استفاده از کلاه‌ها را آموختند، به درستی می‌دانند که چگونه نسبت به آن‌ها پاسخ دهند. به جای این‌که یک درخواست مبهم و کلی برای تفکر پیرامون چیزی داشته باشید، از یک راهکار دقیق برای طرح تفکر درباره‌ی موضوع مورد نظرتان بهره بگیرید.

توالی در کاربرد کلاه‌ها

کلاه‌ها می‌توانند یکی پس از دیگری در یک توالی معین به کار گرفته شوند. هر کلاه می‌تواند هر اندازه که بخواهید به کار گرفته شود. نیاز نیست همه‌ی کلاه‌ها را به کار گیرید. توالی در استفاده از کلاه‌ها می‌تواند یک بار، دو بار، سه بار، چهار بار و بیش‌تر

رخ دهد.

توالی از دو نوع عمده برخوردار است؛ یکی تکامل تدریجی و دیگری از پیش تعیین شده.

با بهره‌گیری از توالی نوع نخست، شما اولین کلاه را برمی‌گزینید. هنگامی که کار استفاده از آن کلاه به پایان رسید، کلاه بعدی به کار گرفته خواهد شد و الی آخر. به دو دلیل این روش را توصیه نمی‌کنم مگر این‌که شما در بهره‌گیری از روش شش کلاه مهارت لازم را داشته باشید. دلیل نخست این‌که اعضای یک گروه ممکن است زمان زیادی را صرف آن کنند که پس از کلاه اول کدام کلاه دیگر را باید به کار گیرند و لذا زمان کمی برای اندیشیدن درباره‌ی خود موضوع باقی بماند. دوم آن‌که کسی که روش توالی استفاده از کلاه‌ها را برمی‌گزیند ممکن است طوری جلسه را با استفاده از این کلاه‌ها پیش ببرد که نتایج مورد نظر خود را از آن به دست آورد. بنابراین پیش از آن‌که مهارت لازم را در استفاده از روش شش کلاه به دست آورید، بهتر است از نوع توالی‌های از پیش تعیین شده استفاده کنید.

توالی از پیش طراحی (یا تعیین) شده تحت کلاه آبی اولیه، در آغاز هر نشست در نظر گرفته می‌شود. ترتیب و توالی، در این نوع، از پیش تعیین و سپس با استفاده از همان طرح ادامه می‌یابد. با توجه به نتایج هر مرحله، تغییرات جزئی‌ای می‌تواند در طول فرآیند رخ دهد.

انضباط کاری

انضباط کاری بسیار مهم است. اعضای گروه ملزم می‌شوند به کلاهی که برای آن مقطع از جلسه در نظر گرفته شده پایبند بمانند. اجازه ندارند بگویند که مثلاً: «من می‌خواهم در این‌جا کلاه سیاهم را بر سر گذارم». چون این به معنای بازگشت به اشکال معمولی مباحثه خواهد بود. تنها سرگروه‌ها، رؤسا و برگزارکنندگان نشست‌ها یا مسئولین هماهنگی می‌توانند چگونگی تغییرات در استفاده از کلاه‌ها را معین کنند. کلاه‌ها نمی‌توانند برای آنچه که شما می‌خواهید بگویید به کار روند. باید دانست که کلاه‌ها جهت و سمت و سوی

تفکر را مشخص می‌کنند. بسیار مهم است که انضباط این ساز و کار حفظ شود. پس از مدتی استفاده از این روش، افراد درمی‌یابند که بسیار ساده‌تر است که کلاه مشخصی را حفظ کنند.

زمان‌بندی

چقدر زمان برای هر کلاه باید اختصاص یابد؟ من، زمان کوتاه را ترجیح می‌دهم. این امر، افراد را وامی‌دارد که بر چیزی که می‌خواهند انجام دهند متمرکز شوند و کارهای بی‌هدف را کاهش دهند. به طور معمول من یک دقیقه زمان برای هر نفر در نظر می‌گیرم. بنابراین اگر چهار نفر در جلسه حضور داشته باشند، در آن صورت چهار دقیقه برای هر کلاه اختصاص می‌یابد. حالا اگر بعد از گذشت این مقدار زمان باز هم نظرات بکری مطرح باشد، زمان تمدید خواهد شد. بنابراین اگر تحت کلاه سیاه نظرات مهمی مطرح شود، نیازی نیست که بگوییم «متأسفیم، وقت تمام است». مادامی که نظرات بکری

بیان می‌شوند می‌توانید وقت را تمدید کنید. بهتر است زمان کم‌تری را تخصیص دهید و سپس تمدید کنید، تا این‌که زمان زیادی را در نظر بگیرید و افراد مجبور شوند سرگردان بنشینند و ندانند چه بگویند. کلاه قرمز نسبت به سایر کلاه‌ها از نظر زمان‌بندی متفاوت‌تر است. تخصیص یک زمان کوتاه به کلاه قرمز کافی خواهد بود. زیرا در این کلاه نیاز به توضیح و تشریح نمی‌باشد. بیان احساسات باید صریح و روشن باشد. اغلب یک دقیقه وقت برای بیان احساس کافی خواهد بود.

خط مشی‌ها

این‌طور نیست که فقط یک توالی درست برای دنبال کردن بحث وجود داشته باشد. هر ترتیبی از کلاه‌ها که برای شما دارای معنی باشد کارساز و مؤثر خواهد بود. برخی از توالی‌ها برای بیان توضیحات، برخی دیگر برای حل مسائل یا توافق در مباحثات، تصمیم‌گیری‌ها و نظایر آن مناسب‌تر هستند.

درست مانند نجاری که باید با احساس خود کنار بیاید و به استفاده از ابزارها عادت کند، برای ما نیز مهم است که به ترتیب و تنظیم توالی‌ها خو بگیریم و آن‌ها را به کار بندیم.

کلاه آبی بایستی همیشه در آغاز و در پایان جلسات مورد استفاده قرار گیرد - مثل تخته‌های نگهدارنده‌ی کتاب در ابتدا و انتهای هر ردیف از قفسه‌های کتاب.

اولین کلاه آبی بر این دلالت دارد که:

چرا این‌جا هستیم،

درباره‌ی چه فکر می‌کنیم،

تعیین موقعیت (یا مسئله) پیش رو،

تعریف گزینه‌ها،

چه می‌خواهیم به‌دست آوریم،

کجا می‌خواهیم موضوع را به پایان برسانیم،

پیش‌زمینه‌ی تفکرمان چیست

و برنامه‌ی ما برای توالی استفاده از کلاه‌ها.

آخرین کلاه آبی، بر این دلالت دارد که:

چه بدست آورده‌ایم،

پیامد و برون‌داد

نتیجه‌گیری

طرح و نقشه،

راهکار و،

گام‌های بعدی.

این‌که در پی کلاه آبی چه خواهد آمد بستگی به ماهیت هر تفکر دارد.

ممکن است بی‌درنگ پس از اولین کلاه آبی از یک کلاه قرمز استفاده شود.

این کار در موقعیت‌هایی انجام می‌شود که هنوز در آن‌ها این باور وجود دارد

که همچنان احساسات قوی پیرامون موضوع وجود دارند. کلاه قرمز فرصت

دستیابی به این احساسات را در همان آغاز آشکار می‌سازد.

پیش از اولین انتخابات در آفریقای جنوبی، از من خواسته شد که روش شش

کلاه را به رؤسای کمیته‌های پیمان صلح که مسئول حل مسائل محلی شده

بودند یاد بدهم. آن‌ها همیشه جلسات خود را با کلاه قرمز آغاز می‌کردند تا به

افراد این فرصت را داده باشند که احساسات و انگیزه‌های خود را آزادانه بیان

کنند.

در چند موقعیت نباید از کلاه قرمز اولیه استفاده کرد. به عنوان مثال اگر رئیس

به بیان احساسات خود بپردازد، همه ممکن است احساس کنند که باید با او

همراه و همساز شوند. همچنین کلاه قرمز اولیه نباید در موقعیت‌هایی به کار

رود که در آن‌ها هیچ پیش‌زمینه‌ی احساسی‌ای درباره‌ی موضوع وجود ندارد.

پرسیدن از افراد برای قبول احساس‌شان درباره‌ی امری به طور زودهنگام هیچ

امتیازی در بر ندارد.

در موقعیت‌هایی که نیاز به ارزیابی موضوع داریم، این‌که کلاه زرد را پیش از

کلاه قرمز استفاده کنیم دور از ذهن نخواهد بود. اگر نمی‌توانید تحت کلاه زرد

اعتبار زیادی برای فکر و نظر خود بدست آورید، در آن صورت امتیازی برای ادامه‌ی روند وجود نخواهد داشت. از سوی دیگر، اگر فواید و اعتبار زیادی تحت کلاه زرد برای ایده‌ی خود بدست آوردید و سپس به کلاه سیاه رفتید و بررسی موضوع را ادامه دادید و با موانع و مشکلات بسیاری روبرو شدید، آن وقت انگیزه‌ی لازم برای غلبه بر مشکلات وجود خواهد داشت زیرا مزیت‌های ایده‌ی خود را در مرحله‌ی قبل به اثبات رسانده‌اید. ولی اگر با بیان مشکلات شروع کنید، انگیزه‌ی شما در کل متفاوت خواهد شد.

ممکن است بخواهید گاهی کلاه قرمز را بعد از آخرین کلاه آبی بر سر بگذارید. این آخرین کلاه قرمز به علمکرده‌های فکری شما که بر پایه‌ی شاخصه‌های زیر استوارند مربوط می‌گردد:

درباره‌ی اندیشه‌های خود چه احساسی داریم؟

آیا از بروندادها رضایت داریم؟

آیا خوب عمل کرده‌ایم؟

این‌ها تنها بخشی از خط مشی‌ها هستند. مجموعه‌ی کامل‌تری از خط مشی‌ها، با ترتیبات و توالی‌های خاص برای موقعیت‌های مختلف وجود دارند که توسط مربیان اهل فن در جلسات رسمی که فضا در آن‌ها برای گزینش و تمرین و توالی‌ها مناسب‌تر است، تدریس می‌شوند. به طور کلی هر ترتیب و توالی‌ای که با توجه به استراتژی‌های تفکر، معتبر و مؤثر باشند، قابل استفاده‌اند.

گروه و فرد

برجسته‌ترین مزایای روش شش کلاه در مباحثات و مکالمات گروهی دیده می‌شود. در چنین موقعیت‌هایی، این روش چارچوب و قالبی را فراهم می‌آورد که بسیار مؤثرتر از مجادله و بحث‌های آزاد است.

کلاه‌ها ممکن است برای بیان تفکر فردی نیز به کار روند. چارچوب طراحی

شده برای رعایت ترتیب و توالی موجب کاهش سردرگمی است و متضمن پوشش کامل همه‌ی جنبه‌های موضوع خواهد شد.

کلاه‌ها می‌توانند برای مقاصد اطلاع‌رسانی و دیگر مقاصد ارتباطی نیز به کار روند، بار دیگر تأکید می‌شود که این روش موجب پوشش همه‌ی جوانب موضوع مورد نظر خواهد شد. گزارشی در این زمینه نشان می‌دهد که این چارچوب، همه‌ی جوانب احتیاطی پیش رو را نیز، بدون بروز مشکلی، در نظر می‌گیرد.

نقش افراد در گروه

حتی در مواقعی که روش شش کلاه برای نشست‌های گروهی به کار گرفته می‌شود، ممکن است همچنان رؤسا یا هماهنگ‌کنندگان جلسات از افراد بخواهند که قدری انفرادی فکر کنند. این باعث می‌شود افراد به طرح نظرات بیش‌تری بپردازند. در یک بحث گروهی شما آن‌قدر مشغول شنیدن سخنان

دیگران خواهید شد که ممکن است وقت کم‌تری برای تفکر برای خودتان باقی بماند.

... اکنون به کلاه زرد روی می‌آوریم. میل دارم پیش از آغاز بحث دو دقیقه درباره‌ی موضوع دلخواه‌تان فکر کنید.

این‌گونه تفکر فردی به خصوص با کلاه‌های سبز، زرد و سیاه، بسیار سودمند و مؤثر خواهد بود.

رئیس جلسه ممکن است ضمن استفاده از کلاه قرمز، از افراد بخواهد زمانی را برای تفکر فردی حتی حین بحث اختصاص دهند.

... اینک می‌خواهم قدری هم برای خودتان با کلاه سبز فکر کنید. من از پیشنهادهایی که تاکنون داشته‌ایم راضی نیستم.

گرچه در بیش‌تر نشست‌های گروهی افرادی وجود دارند که هر زمان بخواهند

می‌توانند آزادانه به بیان عقاید خود بپردازند ولی ممکن است از آن‌ها خواسته شود که به طور خاص نیز برای بیان افکار خود اظهارنظر کنند.

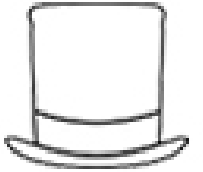
... آقای اسمیت، مطلبی از شما شنیده‌ایم. راجع به موضوع با استفاده از کلاه سیاه چگونه فکر می‌کنید؟
... هنریتا، میل دارم که شما قدری با استفاده از کلاه زرد صحبت کنید.

وقتی کاربرد یک کلاه در گروه متداول می‌شود ممکن است از چند و چون فکر آن‌ها ضمن نظرخواهی از هر یک از اعضای تحت آن کلاه آگاه شوید. این کار به خصوص زمانی مفید است که وقتی را برای ابراز تفکر فردی قائل شده باشیم.

کلاه قرمز : از دید احساسی به قضیه نگاه کنید. احساساتان به شما چه می گوید؟



کلاه سفید : به صورت عینی و واقعی به قضیه نگاه کنید. واقعیت ها چه هستند؟



کلاه زرد : از جنبه فکری مثبت استفاده کنید. کدام عوامل ، راه حل قضیه خواهد بود؟



کلاه سیاه : از جنبه فکری منفی استفاده کنید. کدام عوامل مشکل را حل نخواهد کرد؟



کلاه سبز : خلاقانه فکر کنید. ایده های جایگزین چه هستند؟



کلاه آبی : وسیع فکر کنید. بهترین راه حل کلی چیست؟



