

4.8 Шест мислещи шапки

Ключови думи

Техника за подпомагане творческата способност, творческа способност, средство за подпомагане творческата способност, Edward De Bono, шест мислещи шапки



След прочитането на този компонент вие ще имате способността да обясните какво означава шест мислещи шапки, да разберете, как тази техника може да бъде полезна, да обяснявате процедурата за приложение и да дадете един пример. Ще отнеме приблизително 50 минути да прегледате този модул включително една кратка задача, но ще отнеме 50 – 70 минути да го обсъдите с група от хора.

Въведение

Представяли ли сте си някога как една шапка или шест шапки биха могли да помогнат на една организация, да задвижи творческите способности на своите служители ? Едуард де Боно въвежда метода “Шест мислещи шапки” в началото на 1980г. и предоставя на хората метод, който да им съдейства да преминат отвъд очевидните идеи и решения.

4.8.1 Какво е Шест мислещи шапки

Шестте шапки представляват шест метода на мислене и са по-скоро насоки за мислене отколкото категории за мислене. Има шест различни шапки в различни цветове. Всяка шапка символизира определен начин на мислене. Ако вие “сложите” една от тези шапки избирате да мислите изключително в тази насока. Другите участници също слагат шапка. Когато сменяте шапката, вие и вашите колеги ще промените насоката на мислене. Всеки участник трябва да може да носи всяка от шестте шапки и да започне да размишлява.



Шапките се използват по-скоро да подпомагат отколкото да противодействат. Целта е да се насърчи **паралелното мислене**, **много спектърното мислене** и да раздели егото от дейността¹. Това по-скоро подсилва дейността отколкото защитата на егото².

Ползите свързани с тази техника включват:

¹ <http://www.karieri.bg/show/?storyid=330379>

² <http://prosolva.org/spip/spip.php?article221&lang=bg>

- **Спестяване на време чрез осигуряване на модел** за участие в събрания за продуктивно съвместно обсъждане, за осигуряване на необходимите резултати, намаляване на персоналните конфликти, отбягването на него, което излиза на пътя на действието, да раздели фактите от емоциите и да се фокусира по-добре в същността на дискусиите³.

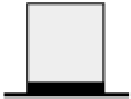
- **Подобряване дейността чрез осигуряване на модел** за вземане на по-добри решения, за да бъдат по-добре подготвени за извършване на промени, да виждат всички страни на ситуацията, да създават ясна и стегната комуникация, да сортират голямо разнообразие от данни, да мислят задълбочено и да замислят планове за действие, които са подкрепени от групата и могат да бъдат изпълнени⁴.

- **Повишаване на творчеството и иновативността чрез осигуряване на модел** за генериране на мощни нови идеи, да избират възможности, които да преследват, да вземат предвид по-широк обхват от решения, да създават планове за действие за намаляване на риска и да популяризират добре идеите пред ръководството и клиентите с повече увереност.

Използвайки тази техника хората се учат да преминат отвъд очевидното, да откриват възможностите, да държат егото си настрана и да създават действени резултати.

Мислещите шапки на Едуард де Боно бяха разработени, за да илюстрират различните методи на мислене, използвани от хората в процеса на решаването на проблемите. Всяка от шапките представлява един метод за мислене, обикновено използван от хората в процеса на решаването на проблемите. Вярва се, че чрез такива изображения повече хора ще могат да оценят различните методи на мислене, които те използват и така по-добре ще разберат своя собствен мисловен процес. Също се вярва, че хората ще могат да разберат по-добре мислещия процес на другите и така да дават включат някои от тези процеси в своето собствено мислене⁵.

Таблица 1: Тълкуване на 6-те шапки⁶

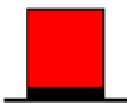

	<p>Бяла мисловна шапка - Данни, информация, факти — известни и необходими.</p>	<p>Бялата шапка изисква информация известна или необходима. Това включва факти, цифри, нужда от информация и липси. "Мисля, че се нуждаем от бяла шапка на мислене на този етап..." означава "Нека да оставим настрана доводите и предложенията и да погледнем базата от</p>
-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

³ http://the-faculty.org/uploads/documents/Parallel_Thinking.doc


⁴ http://the-faculty.org/uploads/documents/Parallel_Thinking.doc

⁵ <http://www.argumenti.org/stories.php?story=0506031935943>

⁶ <http://members.optusnet.com.au/~charles57/Creative/Techniques/sixhats.htm>

		<p>данни".</p> <p>Какви са фактите?</p> <p>Каква информация имаме?</p> <p>От каква информацията се нуждаем?</p> <p>Къде да получим липсващата информация?</p>
	<p>Червена мисловна шапка - Предчувствия. Основен инстинкт. Интуиция. Чувства.</p>	<p>Това включва интуиция, чувства и емоции. Червената шапка позволява на мислещия да постави на преден план интуицията без нуждата от обяснения. "Смятам, че слагането на червената шапка е ужасно предложение." Обикновено чувствата и интуицията могат да се ползват в дискусиата ако те са подкрепени от логиката. Обикновено чувството е истинско, а логиката е фалшива. Червената шапка дава разрешение на мислещия да излага своите чувства по темата в момента.</p> <p>Приятна ли ми е идеята?</p> <p>Боя ли се да рискувам да приема това решение?</p> <p>Приятно ли ми е заседанието?</p> <p>Чувствам ли се доволен от изразяването на моето мнение на глас?</p> <p>Ядосвам ли се, когато изразявам несъгласие?</p>
	<p>Черна мисловна шапка - Оценяване на риска. Потенциални проблеми. Опасност. Трудности.</p>	<p>Черната шапка е преценка - защитник на доводи противоположни на предложените или защо нещо да не може да стане. Това е шапката на преценката и предпазливостта. Това е най-ценната шапка. Това не е в никакво отношение лоша или негативна шапка. Бунтовната шапка. Черната шапка се използва, за да посочи, защо едно предложение не пасва на фактите, наличния опит, системата или политиката, която се провежда. Черната шапка трябва винаги да е логична.</p> <p>Зачитаме ли мнението на другите хора?</p> <p>Това решение подходящо ли е за нашия проблем?</p> <p>Има ли някой предишен опит да доказва</p>

		<p>правотата на решенията? Подходящ ли е той? Можем ли да открием решение за премахване на трудностите като преминем към зелената шапка?</p>
	<p>Жълта мисловна шапка - Ползи с обосновка. Оптимистичният поглед. Плюсове.</p>	<p>Жълтата шапка символизира светлината и оптимизма. Това е логическата реалност. Защо нещо ще работи и защо ще носи ползи. Тя може да се използва при очакването на резултатите от някое предложено действие, но също може да се използва, за да се намери нещо ценно в това, което вече се е случило.</p> <p>Рамки на полезността. Нива на изпълнение. Внимателно проучване предимствата на конкурентите. Чувство за наличие на потенциал.</p>
	<p>Зелена мисловна шапка - Творческа способност. Идеи. Алтернативи. Решения. Възможности.</p>	<p>Това е шапката на творческата способност, алтернативите, предложенията, на това, което е интересно, провокациите и промените.</p> <p>Така че тази шапка служи като средство за генериране на ентузиастките идеи и дава време и пространство за творческо мислене.</p> <p>Какво ако следваме план А? Защо да не обсъдим колективно въпроса? Нека си представим това решение въведено в практиката. Защо да не начертаем изображения, които да представят нашата идея и да ги свържем?</p>

	<p>Синя мисловна шапка - Контролиране на процеса. Управляване на мисленето.</p>	<p>Синята шапка се използва да ръководи мислещия процес. Това е шапката за контролиране на общия поглед или процес. Тя гледа не към самия обект, а към 'мисленето' за обекта. "Слагайки моята синя шапка почувствах, че трябва да използваме зелената шапка в този момент." В техническо отношение, синята шапка се занимава с мета-познанието.</p> <p>Тази шапка включва активно планиране на следващите стъпки, роли, отговорности, план за разпределяне на времето и т.н.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Сега спрете и помислете! Приложете шапките за един от проблемите на вашата организация и формулирайте въпросите, свързани с всяка шапка/ начин на мислене.

4.8.2 Защо да използваме това



Ето някои от най-решаващите фактори осигуряващо полезността на техниката. Водещият не трябва да забравя да запази **основните познания за същността на тази техника**, за да я прилага успешно:

ПАРАЛЕЛНО МИСЛЕНЕ В ДЕЙСТВИЕ

В традиционното противниково мислене А и В са в конфликт. Всяка страна се опитва да критикува чуждата гледна точка. Методът Шест шапки позволява паралелното мислене. А и В носят всяка шапка, когато проучват всички страни на даден въпрос. Противниковата конфронтация е заменена от **кооперирано проучване на въпроса**.

НЕОБВЪРЗАНО МИСЛЕНЕ

Когато мислим по нормалния начин, ние се опитваме да направим твърде много наведнъж. Ние може да разглеждаме информацията, формираме идеи и преценяваме чуждите идеи в едно и също време. Методът Шест шапки ни позволява да не обвързваме мисленето. Вместо да се опитваме да правим всичко наведнъж, ние разделяме различните аспекти на мисленето.

По този начин ние можем да отделим изцяло внимание на всеки аспект последователно. Мислете за пълноцветното принтиране, където се отделят основните цветове и след това всеки основен цвят се принтира отделно на един и същи лист, за да се получи пълноцветно принтиране. По същия начин ние отделяме

начините на мислене и после прилагаме всеки начин за един и същи въпрос, за да получим пълноцветно мислене по въпроса⁷.

ОТДЕЛЯНЕ ЕГОТО ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Ако вие не харесвате една идея, тогава вие не ще изразходвате твърде много време да мислите за ползите и добрите страни на тази идея. Това е защото ако вие откриете достатъчно добри страни, правещи идеята приемлива, тогава вие бихте "загубили" в спора. С метода Шест шапки, обаче, мислещият може да бъде специално помолен да използва жълтата шапка.

Това е предизвикателство към мислещия, който не ще иска да изглежда неспособен да мисли по този начин. Така жълтата шапка се използва дори от някой, който не харесва идеята. В процеса на мисленето с жълта шапка, идеите може да се погледнат от друга страна, което кара мислещия да промени своето мнение. Може да се случи и обратното. Оптимистичен привърженик на идеята може да бъде помолен да мисли с черната шапка. Това може да доведе до трудности, които да намалят предишния оптимизъм⁸.

ПРЕВКЛЮЧВАНЕ НА МЕТОДИТЕ

Ако помолите някой да не е негативен, този човек може да се засегне. Но ако помолите човека да мисли с жълтата шапка, няма причина да бъде засягнат. Вие също може да кажете, "Това е добро мислене с черна шапка; нека се задълбочим в него." По-късно вие бихте казали, "Твърде много мислихме с черна шапка. Сега какво ще кажете да превключим на жълтата шапка?" Тъй като системата Шест шапки бързо става неутрална игра, методът предоставя много удобен начин да се превключва мисленето или да се помоли за определен тип мислене. Това не е лесно да се направи по кой да е друг начин без да се засегнат намесените хора⁹.

НАРАСНАЛО ОСЪЗНАВАНЕ

Тъй като вече има прост и практичен начин за насочване към различните начини на мислене, хората осъзнават, че са се затънали в един или друг начин. "Смятам, че съм мислил само с червена шапка за това." "Ние би трябвало да направим преднамерено усилия с жълтата шапка тук." Хората сега могат да коментират своето собствено мислене и също мисленето на другите. Методът Шест шапки позволява нарастване на осъзнаването на това, какво мислене всъщност е било използвано при всеки случай¹⁰.

⁷ http://aarokk.blogspot.com/2009_01_01_archive.html

⁸ <http://www.karieri.bg/show/?storyid=330379>

⁹ Същият източник

¹⁰ Същият източник

4.8.3 Къде да се използва

Това е техника, която може да се приложи от група хора, търсещи решение на проблем или конфликти за откриване на иновативни идеи. Той може да бъде подходящ за служители, ръководители на екип, ръководители на проект, изследователски отдели, мениджъри на бизнес единици, инженери, адвокати, отдели по развитие на продукта, продажби, реклама, маркетинг, финанси, грижа за потребителите и професионалистите.

4.8.4 Как да се използва

Методът Шест шапки се основава на факта, че вие не може да сте еднакво чувствителен във всички направления наведнъж – така че се налага абсолютната необходимост да се разделят начините на мислене.

Методът Шест шапки се отървава от егото, което е такъв проблем в традиционното мислене. Повече не става въпрос да се защитава идея или да се атакува идея. Ако искате да се изтъкнете, вие го правите като се представяте много добре под всяка шапка.

Стъпка1. Представете проблем/въпрос на членовете на екипа.



Кажете им, че те ще мислят по това от различни гледни точки. Ще има 6 вида мислещи—когато те са в тази роля, те ще насочат към въпроса от тази гледна точка. Водещият би трябвало първоначално да обясни на участниците, че те ще разглеждат проблема по шест различни начина. Всяка шапка представя един начин на мислене. Моля вижте **таблица 1** по-горе (описание на шапките).

Стъпка2. Екипът започва да насочва дискусията по този специален подход.

Членовете на екипа съзнателно избират, с коя шапка искат да започнат. Например, ако те изберат синята шапка, събранието може да започне с всеки, приемащ Синята шапка за дискутиране как ще се проведе събранието и за определянето на целите. След това дискусията може да премине на Червената шапка, за да събере мнения и реакции на проблема. Тази фаза може да се използва също, за да се обяснят подробно ограниченията за конкретното решение, такива като кой ще бъде засегнат от проблем и/или решението. След това дискусията може да премине към (Жълтата и после) Зелената шапка, за да генерират идеи и възможни решения. След това дискусията може да премине между Бялата шапка, като част от разгръщането на информацията и Черната шапка за развиване на критицизъм към решенията.

Тъй всеки е фокусиран в определен подход едновременно, в групата има повече сътрудничество, отколкото ако един човек реагира емоционално (Червена шапка) докато друг се опитва да бъде обективен (Бяла шапка), а трети е критичен към гледните точки, които изплуват при дискусията (Черна шапка).

Например вземете следния проблем под внимание и как всяка шапка на мисленето се насочва към него като използва различни гледни точки:

Предмет на обсъждане – Ученици говорят докато техният учител говори

Бяла шапка – факти (излагане на фактите)

- Ученици говорят докато техният учител говори
- Има шум и поради това другите студенти се разсейват и не могат да чуят учителя
- Учениците не знаят какво да правят когато са дадени инструкции
- Много ученици стават разсеяни, което води до провал в общата работа

Червена шапка – емоционална (излагане на емоциите)

- Учителят се чувства засегнат
- Учениците остават разочаровани, защото не могат да чуят напътствията
- Онези, които говорят се забавляват с това да се шегуват и да бъдат чути.
- Това представлява емоционалното мислене

Черна шапка – критична (негативните аспекти)

- Хаби се време
- Учението е изложено на риск
- Онези, които говорят, чувстват, че слушателите не ги уважават

Жилта шапка – позитивна (позитивни аспекти)

- Всеки може да каже, това което мисли
- Може да бъде забавно
- Не само 'умниците' имат думата
- Човек не трябва да чака, за да сподели идеите си и поради това да рискува да забрави информацията

Зелена шапка - креативна (креативни идеи, които произлизат като резултат от това да се види информацията в нова светлина)

- Учителят ще е по-наясно колко време им трябва за разговор
- Учителят ще се опита да включи в дискусиата различните видове ученици, отколкото само 'умниците'
- Учениците ще се съпротивляват да кажат какво мислят. Те ще мислят за това, какво трябва да кажат и дали то се отнася до темата
- Учениците ще държат сметка за това дали техният коментар няма да пречи на ученето на другите

Синя шапка – контрол на процеса (осигурява това всяка шапка си е свършила ефективно работата за общата картина)

- Учителят научава, че те се нуждаят от това да контролират времето за разговори в клас

- Учителят трябва да включи всички ученици в дискусиите
- Учителят трябва да приеме, че някои ученици имат нужда от време преди да отговорят. Предоставянето на време на тези ученици, за да вземат решение допринася за по-голямо участие и подобро учене
- Учениците разбират, че тяхното приказване кара говорещият да се чувства неоценен и неуважаван
- Учениците разбират, че техните коментари пречат на ученето на други хора
- Учениците разбират, че говоренето в неподходящо време показва липса на самодисциплина и че не всички мнения трябва да се споделят

Стъпка3. След разработването на серия от решения, участниците разглеждат серията критично и избират едно решение.



Видео анимация по проблема може да се проследи само в он-лайн версията на това ръководство на адрес (www.innosupport.net).



Моля отделете 15 минути да приложите разяснения метод за един от проблемите във вашия собствен бизнес .

4.8.5 Изследване на отделни случаи / Примери

“Шест мислещи шапки: Подходът на отдела за готови храни на Nestlé”

Американският хранителен отдел на Nestlé е мястото на създаване на такива добре известни търговски марки, сред които са замразените предястия Stouffer's® и Lean Cuisine®, мексиканските храни Ortega®, хапките, печивата и сладките Nestlé Toll House® morsels, baking products and cookie dough, и тиквата Libby's® . Процесът Шест шапки беше внедрен в Solon, отдела базиран в Охайо по време на специално обучение за приложението му, посетено от служители на маркетинга, групите отговорни за операциите и усъвършенстване на продуктите. Участниците в обучението бяха впечатлени от гъвкавостта на метода Шест шапки и леснината, с която той може да бъде използван за бързо постигане на видими резултати.

Сега много от тези служители успешно прилагат Шест шапки в различни ситуации в техните собствени отдели. Използването на Зелената шапка, по-специално, помогна на онези, изправени пред предизвикателствата да създават голямо количество опции, често водещи до по-иновативни решения. Всъщност, групата за човешки ресурси била толкова впечатлена от новите техники на мислене, че Принципите за творческа способност и иновация: курсът Шестте мислещи шапки ще бъдат предложени на служителите от техния отдел¹¹.

Изграждане на търговската марка

¹¹ www.LyndaCurtin.com

Предизвикателство: Подсилване на портфолиото на търговската марка. Екипът за развитие на продукта представиха 19 нови идеи за добре известна търговска марка замразени храни, които те бяха създали за маркетинговите служители от две подгрупи. Всяка идея беше бързо оценена използвайки метода Шест шапки, за да се потърсят ползите и липсата на връзка с различните подчинени стратегии. Когато рисунката била завършена и двете групи били доволни. Всяка била избрала идеи, които пасвали на тяхното индивидуално портфолио докато подсилвали общото портфолио на търговската марка. Изразходваното време: само един час.

Увеличени продажби

Предизвикателство: Смесен служебен екип занимаващ се с усъвършенстване на продукта/маркетинга и продажбите свикал заседание с цел да се -подпомогне водещ търговец на дребно да повиши продажбите на продукта . Групата на търговеца на дребно се присъединила към заседанието, водено от специалист по Шест шапки. За по-малко от два часа групата създава няколко чудесни идеи, оценила ги, избрала най-добрите и разработила план за действие, за да ги приложи.

4.8.6 Обобщение

Шестте мислещи шапки са буквално шест вида мислене. Много полезно е те да се прилагат при всички видове организации. Те съчетават важни характерни черти като: паралелно мислене в действие, необвързано мислене, отделяне егото от изпълнението, превключване на методите, нараснало осъзнаване и т.н. Методът е много прост и може лесно да се приложи. Не забравяйте да носите вашите шапки по време на прилагането му!



В този модул вие научихте за един прост, но полезна творческа техника. Вие видяхте, че техниката “Шест мислещи шапки” е плодотворно средство за създаване на идеи, карайки хората да се фокусират само върху един специфичен подход в даден момент. Сега вие би трябвало да можете да опишете процедурата за прилагането му и да дадете някои примери. Вие също би трябвало да можете да използвате метода при един от вашите собствени проблеми във вашето предприятие.

Библиография

Използвани Интернет източници:

< <http://www.karieri.bg/show/?storyid=330379> > последно влизане 25 Януари 2009, 2003-2009 Икономедиа АД - Мислете цветно, за да вземате решения по-лесно

<http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats>, последно влизане 25 Януари 2009, Шестте мислещи шапки" и други методи на Де Боно, автор Т. Георгиева

De Bono for Business, Glendale, 2002 - 2008, Glendale, последно влизане 24 Юни 2008, <http://www.debonoforbusiness.com/asp/six_hats.asp>: От 1994 г. Са известни идеите на Боно за развитието на бизнеса с използването на нов, свеж начин на мислене.

Wikimedia Foundation, Inc, 2008, последно влизане 24 Юни 2008, <http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats> (на англ. език): Тук ще намерите информация за метода на 6-те мислещи шапки.

Lynda Curtin "The Opportunity Thinker", 2002, Glendale, последно влизане 24 Юни 2008, <www.LyndaCurtin.com> (на англ. език)

Допълнително четиво:

Ед. Де Боно, Шест мислещи шапки, Издателство Princeps, 2000, ISBN 9548067560

Речник

Паралелно мислене

Всички използват едно и също средство в едно и също време за едно и също предизвикателство.

(Източник: http://www.debonoforbusiness.com/asp/six_hats.asp)

Много-спектърно мислене

Екипът разглежда въпроса от всички страни сплотено и без конфронтация.

(Източник: http://www.debonoforbusiness.com/asp/six_hats.asp)