***Метод шести мыслительных шляп***

Где найти время для творческого мышления?

Как можно попросить человека совершить твор-

ческое усилие?

Как сделать безнадежного скептика оптимистом?

Как обратить внимание людей на преимущества

идеи?

Как выразить интуитивные чувства и догадки во

время серьезного обсуждения?

Метод шести шляп одновременно прост и эффективен.

Я вспоминаю презентацию японского перевода кни-

ги «Шесть мыслительных шляп» в Токио. На встрече

присутствовали руководители крупнейших японских

корпораций, в том числе господин Хисаши Шинто, гла-

ва компании «Эн-ти-ти». Он только что был избран

бизнесменом года в Японии за успешную приватиза-

цию этой огромной фирмы. В то время в «Эн-ти-ти»

работало 350 000 человек, а ее общий капитал равнял-

ся совокупному капиталу пяти крупнейших корпора-

ций США. Господину Шинто понравилась идея шести

шляп, и он попросил своих руководителей прочитать

книгу. Я встретился с ним спустя шесть месяцев, и он

сообщил мне, что метод оказал огромное влияние на

его сотрудников, подняв конструктивность и творче-

ство на новый уровень. Он попросил меня прочесть лек-

цию совету директоров и главным управляющим «Эн-

ти-ти».

В 1990 году компания «IBM» применила метод шес-

ти шляп как один из основных в программе обучения

сорока тысяч своих менеджеров в разных странах. Бла-

годаря своей практичности и эффективности метод

широко используется компаниями «Дюпон», «Пру-

деншл» и многими другими.

Метод полностью описан в книге «Шесть мыслитель-

ных шляп». Там же приведены инструкции по его

освоению.

Чтобы не оставлять в книге белых пятен, я поме-

щаю в ней краткое изложение метода шести шляп.

БЕЛАЯ ШЛЯПА

Представьте себе чистый лист бумаги. Он нейтрален и

содержит информацию.

Белая шляпа имеет дело с данными и информацией.

Какой информацией мы располагаем?

Какая информация отсутствует?

Какую информацию мы хотели бы получить?

Как мы собираемся это сделать?

Когда вы предлагаете участникам совещания надеть

белую шляпу, это означает, что вы просите их отло-

жить в сторону предложения, аргументы и сфокусиро-

вать внимание непосредственно на информации. В те-

чение некоторого времени каждый участник оценива-

ет доступную информацию, думает о том, что нужно

узнать и как это можно сделать.

КРАСНАЯ ШЛЯПА

Представьте себе красный цвет, огонь, тепло.

Красная шляпа относится к чувствам, интуиции,

прозрениям, эмоциям.

Трудно ожидать, что на серьезном совещании эмо-

ции могут выдвигаться в качестве весомого аргумента.

Но все же мы поступаем именно так, только для этого

нам приходится рядить чувства в одежду логики.

Красная шляпа дает свободу выражения чувств и

интуитивных догадок безо всяких ограничений, объяс-

нений и обоснований.

Надев мою красную шляпу, вот что я чувствую от-

носительно этого проекта.

Я нутром чувствую, что это не сработает.

Мне не нравится этот способ действий.

Интуиция подсказывает мне, что цены скоро упадут.Красная шляпа обозначает чувства как таковые,

поэтому они могут присутствовать в дискуссии не пре-

тендуя на особую важность. Интуиция может исходить

из многолетнего опыта, и ценность ее ничуть не умень-

шается от того, что трудно найти разумное обоснова-

ние этого сложного чувства. Необходимо также отме-

тить, что интуиция не всегда бывает верной, она мо-

жет ошибаться.

Иногда полезно дать выход чувствам.

ЧЕРНАЯ ШЛЯПА

Представьте себе сурового судью в черной мантии, об-

личающего преступников.

Черная шляпа — предостережение.

Черная шляпа предохраняет нас от совершения оши-

бок, глупостей и нарушения законов.

Черная шляпа предназначена для критической

оценки.

Черная шляпа говорит о том, почему это не может

быть сделано.

Черная шляпа указывает на то, почему это не мо-

жет быть выгодным.

Это противоречит существующим нормам и пра-

вилам.

Нам не хватит для этого производственных мощ-

ностей.

Если мы повысим цену, уровень продажи упадет.

У него нет опыта в управлении экспортом.

Ошибки могут быть опасны. Никто не хочет оши-

биться или совершить глупость. Поэтому черная шля-

па очень важна. Возможно, она самая полезная изо всех

шляп, и к ней прибегают чаще всего.

В то же время ею очень просто злоупотребить. Неко-

торые считают, что достаточно быть осторожным и скеп-

тически настроенным, чтобы исключить возможность

ошибки. Нет ошибок — нет проблем. Негативизм на

ранней стадии проекта может убить творческую мысль

в зародыше. Вино прекрасно, но злоупотребление ал-

коголем может привести к болезни. То же относится и

к черной шляпе. Это очень ценная шляпа, но злоупо-

треблять ею не следует.

ЖЕЛТАЯ ШЛЯПА

Представьте солнечный свет.

Желтая шляпа предназначена для оптимизма и ло-

гически обоснованного позитивного взгляда на вещи.

Желтая шляпа заботится о том, как исполнить заду-

манное.

Желтая шляпа думает о преимуществах — но эти

преимущества должны быть логически обоснованы.

Это возможно, если разместить производство побли-

же к потребителю.

Прибыль возрастет благодаря возросшему товарообо-

роту.

Высокая стоимость энергии заставит каждого быть

более экономным.

Черная шляпа более естественна, чем желтая. Уме-

ние избегать ошибок и опасностей жизненно важно.

Мышление под знаком желтой шляпы часто требует

определенных усилий. Преимущества не всегда очевид-

ны с первого взгляда. Иногда для того, чтобы заметить

их, нужно хорошенько присмотреться. Но все же любая

творческая идея заслуживает внимания этой шляпы.

ЗЕЛЕНАЯ ШЛЯПА

Представьте себе пышную молодую растительность.

Зеленая шляпа — шляпа творческого мышления.

Зеленая шляпа предназначена для новых людей.

Зеленая шляпа занимается поиском дополнительных

альтернатив.

Зеленая шляпа выдвигает возможности и гипотезы.

Из зеленой шляпы достают «провокационные идеи»

и «переходы» (о них речь пойдет позже).

Зеленая шляпа требует творческого усилия.

Для того чтобы решить эту проблему, нам нужны

новые идеи.

Есть ли дополнительные варианты?Нельзя ли сделать это иначе?

Нет ли другого объяснения?

Зеленая шляпа позволяет обратиться непосредствен-

но к творческому усилию. Зеленая шляпа предостав-

ляет время и пространство для творческого мышления.

Усилие ценно само по себе, даже в том случае, если

нужные идеи не находятся.

СИНЯЯ ШЛЯПА

Представьте себе небо и взгляд с высоты на окрестности.

Синяя шляпа предназначена для управления про-

цессом. Она занимается самим процессом мышления.

Синяя шляпа думает о программе поиска решения.

Синяя шляпа определяет, каким должен быть сле-

дующий шаг в мышлении.

Синяя шляпа обращается ко всем остальным шля-

пам.

Синяя шляпа просит обобщить, сделать выводы и

принять решение.

Синяя шляпа комментирует процесс поиска решения.

Мы потратили слишком много времени на поиски

виновного.

Можете ли вы обобщить сказанное и сделать выводы?

Мне кажется, нам пора определить приоритеты.

Я предлагаю надеть зеленые шляпы и поискать све-

жие решения.

Синяя шляпа обычно надевается председателем или

организатором встречи, но остальные участники также

могут высказывать свои суждения. Синяя шляпа пред-

назначена для организации и управления процессом

мышления; она делает его более продуктивным. Синяя

шляпа — это мышление о мышлении.

ВМЕСТО АРГУМЕНТОВ

Западная традиция мышления настаивает на том, что

движение вперед достигается за счет противостояния

сторон и аргументов. Некто А имеет одну точку зре-

ния, а Б с ней не согласен. Предполагается, что в споре

должна родиться истина. Но слишком часто противни-

ки замыкаются в своих позициях и гораздо более оза-

бочены выигрышем или проигрышем аргумента, чем

поиском истины.

Метод шести шляп позволяет полностью отойти от

аргументов, чтобы сделать обсуждение более продук-

тивным. И А, и Б одновременно могут надеть черные

шляпы, чтобы определить возможные опасности. И А,

и Б могут надеть желтые шляпы, чтобы рассмотреть

достоинства. И А, и Б могут надеть зеленые шляпы,

чтобы открыть новые возможности. Вместо мышления,

основанного на противопоставлении, мы получаем со-

вместное исследование. Вот почему метод был с таким

энтузиазмом воспринят теми, кому часто приходится

вести собрания и встречи. Впервые они получили воз-

можность освободиться от традиционной системы ар-

гументов.

ЭГО И ИСПОЛНЕНИЕ

В мышлении, как правило, человеческое эго и испол-

нение слишком тесно связаны друг с другом. Тот, кому

не нравится идея, не сделает ни малейшего усилия,

чтобы найти в ней положительные стороны. Автор идеи

не захочет искать в ней недостатки. Метод шести шляп

отделяет личные мотивы от исполнения. Человек при-

меряет различные шляпы и испытывает чувство настоя-

щего освобождения, потому что он не привязан больше

к одной-единственной позиции.

Теперь, надевая желтую шляпу, он наравне со все-

ми готов искать положительные стороны идеи, даже

тогда, когда он с ней не согласен. Энтузиаста или авто-

ра идеи можно попросить оценить возможные ослож-

нения, надев черную шляпу. Часто перемена шляп по-

могает человеку изменить первоначальное мнение.

УСТОЙЧИВЫЙ НЕГАТИВИЗМ

Есть люди, осторожные от природы. Они постоянно

озабочены поиском возможных опасностей. При обыч-

ном обсуждении ничто не может заставить такого че-ловека взглянуть на проблему более оптимистично.

Метод шести шляп предоставляет достаточно возмож-

ностей для скепсиса в нужный момент (под черной

шляпой), но в другие моменты негативизм оказывает-

ся не к месту. Таким образом подавляется естествен-

ное преобладание черной шляпы.

Если человек настроен негативно, можно сказать:

«У нас есть прекрасная черная шляпа. Давайте возьмем

от нее все что можно». Спустя некоторое время можно

предложить: «Мы хорошо поработали с черной шля-

пой. Теперь попробуем сделать то же самое с зеленой».

Теперь скептик должен сидеть тихо или присоединиться

к «зеленым».

ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ПОЗИТИВНОГО

ИЛИ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Желтая и зеленая шляпы выделяют время, специаль-

но предназначенное для целенаправленного творческо-

го усилия и позитивного мышления. Однажды я на-

блюдал, как Рон Барбаро, президент «Пруденшл», слу-

шал, как кто-то объясняет ему, почему это не может

быть исполнено. Спустя некоторое время Рон сказал:

«А теперь надень желтую шляпу».

Отводить время для творчества неестественно. Отво-

дить время для позитивного мышления тоже неесте-

ственно, кроме тех случаев, когда идея нам нравится.

Но как только мы решаемся совершить целенаправ-

ленное усилие, оно начинает приносить отдачу. Есте-

ственный ход размышлений и обсуждения оставляет

слишком мало времени для творческого усилия (если

только идея не является нам моментально) и позитив-

ного мышления.

ИГРА

Шесть шляп — это игра. Чем больше вы в нее играете,

тем эффективнее становится метод. Люди чувствуют

себя очень глупо, если не играют вместе со всеми. Если

все кругом надели желтые шляпы, человек в черной

шляпе чувствует себя не в своей тарелке. Используя

метод при каждой возможности (даже тогда, когда мож-

но без него обойтись), вы будете иметь его под рукой в

тот момент, когда он действительно вам понадобится —

во время кризиса, конфликта, спора и т. д.

ЭТО НЕ КАТЕГОРИИ

Совершенно справедливо, что некоторые люди гораздо

сильнее в каком-то одном типе мышления. Так же вер-

но и то, что многие чувствуют себя не очень комфорт-

но, думая «несвойственным» им образом. Но я хочу

подчеркнуть, что шляпы — это не категории и не опре-

деления. Я не хочу, чтобы кто-либо считал себя «чер-

ной шляпой» в этой группе. Я не хочу, чтобы кто-то

говорил о себе: «Я всегда ношу зеленую шляпу». Зада-

ча шести шляп прямо противоположна. Каждый дол-

жен стремиться использовать все шляпы поочередно.

Когда группа переходит к зеленой шляпе, это означа-

ет, что зеленую шляпу надевает каждый ее участник.

Если человек предпочитает молчать всегда, кроме тех

случаев, когда играет его любимый цвет, следует обра-

титься непосредственно к нему, попросив высказать

несколько «зеленых» или «желтых» идей.

Было бы слишком просто рассматривать шляпы как

категории. Это категории мыслительного поведения, но

не людей. Так же как игрок в гольф стремится исполь-

зовать все клюшки, каждый участник группы должен

пытаться использовать каждую из шляп.

ВЫБОРОЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Шляпы чаще всего используются избирательно. Это

означает, что вы обращаетесь в нужный момент к един-

ственной — нужной шляпе. Это помогает вызвать нуж-

ный тип мышления или изменить направление мыш-

ления. До и после того как вы надели шляпу, обсужде-

ние ведется в обычном режиме. Выборочная шляпа —

удобный способ переключить мышление. Вы можете

попросить другого человека надеть или снять опреде-

ленную шляпу. Вы можете объявить о том, что надева-

ете определенную шляпу. («Надев свою черную шля-

пу, вот какие осложнения я предвижу».) Вы можетеобратиться ко всей группе. («Я думаю, самое время до-

стать зеленые шляпы. Нам нужны новые идеи».)

Большое достоинство метода — возможность мгно-

венно переключать мышление без опасения кого-либо

обидеть. Если сказать кому-то, что он слишком зара-

жен негативизмом, человек может обидеться. Но если

вы просите его «надеть желтую шляпу», никакой оби-

ды не возникает.

Спустя некоторое время метод шести шляп стано-

вится частью внутренней культуры данной организа-

ции, используется свободно и автоматически всякий

раз, когда требуется изменить стиль мышления.

СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Бывают ситуации, когда группе или личности требует-

ся быстро исследовать предмет. Это достигается при-

менением формальной техники шести шляп. Участни-

ки группы последовательно надевают все шляпы, одну

за другой, оставаясь в каждой около четырех минут.

Не существует единственно верной последователь-

ности, в которой следует надевать шляпы. Последова-

тельность может изменяться в зависимости от состава

группы, от того, какой вопрос обсуждается и в кото-

рый раз. Есть несколько формальных указаний отно-

сительно того, какую последовательность нужно вы-

брать. Например, бывают случаи, когда черную шляпу

лучше надеть предпоследней. Это поможет увидеть про-

блемы и оценить, насколько реальна предлагаемая идея.

При этом завершить собрание нужно красной шляпой,

так, чтобы дать возможность высказать мнение такого

рода: «В нынешнем виде идея не сработает, но все же я

чувствую, что у нее имеется большой потенциал. Да-

вайте попытаемся найти способ сделать ее работоспо-

собной». Так «чувства» позволяют не отвергать полно-

стью идею, которая в ее настоящем виде непригодна. Я

не стану перечислять конкретные последовательности

использования «шляп».