

## آشنایی با تکنیک‌های تسهیل‌گری : شش کلاه تفکر

نگارش: علی خسروی

این تکنیک به افراد کمک می‌کند تا به شیوه بهتر و جامع‌تری در مورد یک موضوع فکر کنند و از یک جنبه‌نگری پرهیز کنند. در اینجا فرض بر این است که شش نحوه نگرش یا تفکر نسبت به یک موضوع وجود دارد که هر یک بیانگر یکی از ابعاد تفکر جامع به شمار می‌رود. به بیان دیگر، در این روش یک مسئله یا موضوع با استفاده از شش سبک فکری مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای تجسم بهتر، فرض می‌شود که شش فرد یا شش نوع تفکر خاص وجود دارند که هر کدام یک کلاه با رنگ متفاوت از دیگران بر سر دارند. شش کلاه تفکر، روشی برای قضاوت و داوری است که به جای بحث یا مناقشه بی‌مورد می‌توان یک ارزیابی گروهی نسبت به یک موضوع را انجام داد. به این طریق، افراد می‌آموزند که تک‌بعدی فکر نکنند و خلاقیت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها نشان دهند. کلاه‌های رنگی عبارتند از:

### ۱) کلاه سفید :

رنگ سفید وضعیتی است که فرد بر اطلاعات و داده‌های مربوط به موضوع تمرکز دارد. در این شرایط افراد می‌خواهند بدانند که چه اطلاعاتی موجود است و چه کمبودهایی در این زمینه دیده می‌شود. در این حالت، فرد در جستجوی اطلاعات و روندهای گذشته بوده و سعی دارد اطلاعاتی در این مورد کسب کند. کسی که کلاه سفید بر سر دارد، می‌خواهد بداند که چه اطلاعاتی داشته، علاقمند به داشتن چه اطلاعاتی است و چگونه باید به این اطلاعات دست یابد. در یک نشست و در شرایط تفکر در وضعیت سفید، از شرکت‌کننده خواسته می‌شود که به جای بحث و تحلیل موضوع، بر کم و کیف اطلاعات موجود، اطلاعات مورد نیاز و چگونگی دسترسی به آن‌ها تمرکز کند. بنابراین، رنگ سفید به معنی اطلاعات، واقعیت‌ها، جزئیات و جستجو برای کسب این اطلاعات است.

### ۲) کلاه قرمز :

از این دیدگاه، فرد با مشکلات بر اساس شهود درونی و احساسات مواجه می‌شود و همچنین سعی می‌کند تا بداند که احساس و واکنش دیگران در این مورد چیست. در این شرایط، فرد از احساسات شدید مانند ترس و نفرت یا احساساتی مانند سوء ظن و تردید استفاده کرده و به‌عنوان مثال، از جملاتی مانند "با وجود آمادگی همه چیز، حسی در درونم می‌گویند که موفق نمی‌شویم (یا می‌شویم)" ، "احساس من می‌گوید که این پروژه موفق است" ، "فکر می‌کنم قیمت‌ها بزودی افت شدیدی پیدا می‌کنند" و " نحوه انجام این کار دلچسب نیست" استفاده می‌کند. رنگ قرمز نشانه خشم، شور و هیجان است و در اینجا بیش

هیجانی، جنبه های احساسی و غیر استدلالی، حدس و گمان ها و عواطف مورد نظر می باشند. البته باید توجه داشت که این احساسات مثبت یا منفی به موضوع شاید درست نباشند اما بیشتر داوری ناشی از سال ها تجربه فرد در آن زمینه خاص است.

### ۳) کلاه سیاه:

کلاه سیاه بیانگر دیدگاه منفی و منتقدانه است اما نباید این احساسات منفی بدون منطق بیان شوند. در واقع فرد با این گونه تفکر باید دیدگاه منفی یا تردیدهای خود در مورد یک موضوع را بصورت منطقی و بر اساس اطلاعات و داده های موجود بیان کند. این شیوه از تفکر می تواند افراد را از خطرات آینده آگاه کرده و در نتیجه امکان پیشگیری از رخداد های منفی فراهم می شود. در واقع، دارنده کلاه سیاه بیان می کند که چرا انجام یک کار با شرایط موجود شدنی نیست و با این کار از اشتباهات، کارهای ناآگاهانه و یا غیرقانونی جلوگیری می کند. کلاه سیاه مرتبط با خطرات، ملاحظات، پیامدها، دشواری ها، ریسک ها و نقاط ضعفها است.

### ۴) کلاه زرد:

کلاه زرد، بیانگر تفکر مثبت، کنجکاوی، شادی و اشتیاق برای درست شدن کارها است. فرد دارای کلاه زرد تلاش می کند تا به نکات ارزشمند و مثبت موضوع مورد بحث اشاره کرده و منافع و فواید آن را کشف می کند. به عنوان مثال، در این دیدگاه به فواید اقتصادی، ارزشمندی، اجرایی بودن طرح ها، تجربیات و امکانات موجود، علمی بودن کار، امکان توسعه و پیشرفت کارها، فرصت های موجود و غیره اشاره می شود.

### ۵) کلاه سبز:

کلاه سبز نشان دهنده افکار و ایده های جدید و خلاقانه است. این نوع تفکر به فاصله گرفتن از روش های موجود و جستجوی دیدگاه ها و راه کارهای جدید برای مواجهه با مسائل و مشکلات می پردازد. این دیدگاه، به جای داوری مثبت یا منفی (کلاه های زرد و سیاه) به تغییر و بهبود توجه دارد.

### ۶) کلاه آبی:

کلاه آبی به معنی تفکر جامع می باشد. رنگ آبی نماد آسمان است که بر همه جا گسترده است و همه را در بر می گیرد. افراد با این تفکر به ارزیابی نتایج پرداخته و برای تصمیم گیری نهایی به جمع بندی می رسند. فرد دارای کلاه آبی تلاش می کند تا به تفکر جمعی سامان دهد و آن را هدایت کرده و به سرانجام برساند. کلاه آبی نماد کنترل فرآیند تفکر و تصمیم گیری بوده و مراقب است تا مجادله بین کلاه های مختلف پایان یابد. مثلاً وقتی راه کار مشخصی ندارید یا به بن بست می رسید، این نوع تفکر فرد را به سوی کلاه سبز هدایت کرده یا در شرایط تصمیم گیری فوری یا تصادفی، فرد را به سوی کلاه سیاه هدایت می کند. کلاه آبی مرتبط با خلاصه کردن، سازماندهی مطالب، جامع نگری، طبقه بندی و اولویت بندی مطالب است.

در یک نشست، تسهیل‌گر می‌تواند بر اساس ابتکار فردی و شرایط از این تکنیک استفاده کند. به‌عنوان مثال، می‌توان قبل از جلسه کلاه‌های رنگی تهیه کرد و از افراد خواست که با سر گذاشتن آن‌ها، از آن سبک تفکر پیروی کند. جمع‌بندی این نشست می‌تواند تصویر جامعی از انواع تفکر نسبت به یک موضوع را ارائه کند. سپس افراد جای خود را با هم عوض کرده و از دیدگاه دیگری به موضوع نگاه می‌کنند.

در واقع تکنیک شش کلاه تفکر تمرینی برای کاهش خطای تک‌بعدی نگری در افراد است. اغلب افراد هنگامی که با یک مسئله یا موضوع مواجه می‌شوند (چه از سوی دیگران و چه زمانی که موضوعی به ذهن خود او می‌رسد) گرایش بیشتری به یک دیدگاه افراطی دارند. به‌عنوان مثال، آن‌ها با پیشنهادها خود یا نزدیکانشان به‌طور احساسی یا تعصب‌مدارانه موافقت دارند. همچنین، برخی دیگر اغلب به پیشنهادها افراد غریبه بدبینانه نگاه می‌کنند. این نوع نگرش باعث خطا در قضاوت و داوری آن‌ها شده و موجب نادیده گرفتن بسیاری از شرایط می‌شود. در تصمیم‌گیری‌های جمعی، این نگرشها اغلب منجر به بحثهای طولانی، خارج از موضوع و یا خصمانه می‌شود. جلسات بحث این‌گونه ای شامل دو یا چند طرف است که با یکدیگر مخالفت می‌کنند چرا که هر کدام یکی از کلاه‌های رنگی را بر سر دارند. هر مطلبی که توسط یکی از طرفین ارائه می‌شود، با مخالفت بقیه یا نقد آن‌ها روبرو می‌شود. دلایل متعددی برای این انتقادات وجود دارد. به‌عنوان مثال، افراد تلاش می‌کنند تا واقعیتی را بدانند (کسب اطلاعات)، به ارزیابی یا سبک و سنگین کردن موضوع خاصی می‌پردازند، از دیدگاهی دفاع کنند (نگرش احساسی) یا برنده بحث باشند. حتی زمانی که به نظر می‌رسد که ما با سایرین اتفاق نظر داریم، هنوز این تمایل وجود دارد که در برخی جزئیات مخالفت‌هایی داشته باشیم. در این شرایط اغلب جملاتی از قبیل "بله، اما ... " شنیده می‌شود. به همین دلیل، زمان و انرژی زیادی صرف اثبات درستی یا نادرستی انتقادات شده و یا نکات ارزشمندی نادیده گرفته می‌شوند. باید گفت که بحث و گفتگو به خودی خود امری مفید و سازنده یا مخرب نمی‌باشد و اگرچه ممکن است به برخی نتایج مثبت منجر شود اما لزوماً به خلاقیت یا نوآوری ختم نمی‌شود. به بیان دیگر، بحث و گفتگو لزوماً به ایجاد راه‌های جدید منجر نمی‌شود و برای تحقق این امر شرایط دیگری لازم است.

به منظور اجتناب از مشکلات مزبور، بکارگیری یک ارزیابی یا داوری واقع‌گرایانه از موضوع مستلزم نگرش چندبعدی می‌باشد که در قالب تکنیک شش کلاه تفکر خلاصه شده است. این نگرش به افراد امکان می‌دهد تا از تمام ظرفیت‌های تفکر خود استفاده کرده و دیدگاهی متوازن داشته باشند. باشند. در جریان اجرای این تکنیک که می‌توان آن را "تفکر موازی" نامید، افراد با واقعیت‌های موجود، احساسات مثبت و منفی، مزیت‌ها و معایب و راه‌حل‌های خلاقانه مواجه می‌شوند. وقتی که به تمامی سوالات مرتبط با رنگهای مختلف پاسخ داده می‌شود، نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری بسیار آسانتر خواهد بود. تسهیل‌گران از این

تکنیک در ارزیابی مشکلات موجود، راه‌کارهای خلاقانه، فرآیندهای کاری، تصمیمات ممکن، حل اختلافات و بسیاری موارد دیگر استفاده می‌کنند. این تکنیک بسیار ساده اما به نحو جالب توجهی موثر است و به همین دلیل بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها به اشکال مختلفی از آن در امور روزمره خود استفاده می‌کنند. همچنین، این تکنیک تقریباً در تمامی ابعاد زندگی فردی، خانوادگی، شغلی و محیط‌های آموزشی قابل اجرا است.