

9

الممارسة الفعّالة رقم 6 : التفكير جانباً

إذا كنت ترغب في محاولة فهم شيء، فحاول تغييره.

"كورت ليفين"

هناك العديد من الأنواع المختلفة من المشاريع التي تؤديها الفرق. بعضها مشاريع واضحة ومحددة المهام إلى حد ما، حيث تتطلب عمليات زائدة وأنظمة متكررة. في مثل هذه الحالات فالمهام التي تم تنفيذها في الماضي، بالقليل من الترقيع، سيتم تنفيذها بنفس الطريقة إلى حد كبير في المستقبل القريب. هذا النوع من فريق المشروع يتفهم بسهولة الغرض منه، وأهداف أدائه، والنهج الذي سيتم استخدامه لتحقيق تلك الأهداف. كما يتم

توظيف أفضل الممارسات الراسخة (وأحياناً طويلة الأمد)، وسوف يدار المشروع كما كانت تدار مشاريع أخرى مماثلة أخيرة والتي أسفرت عن نتائج ناجحة. وأخيراً فالحلول التي تعمل تميل إلى أن تتكرر وينبغي أن تتكرر.

ومع ذلك في مشاريع أخرى هناك ما هو أكثر من فرصة "الحقول الخضراء". فالعملاء أو المنظمات نفسها لديها الحاجة إلى الابتكار. يبحثون أكثر بكثير عن هيئات بسيطة مع المهارات اللازمة للتعامل مع المهام التي تبقي العملية مستمرة بسلاسة، حيث إنهم يسعون لفريق قادر على تقييم المشكلة وفتح آفاقاً جديدة وخلق ميزة تنافسية. فالتوجهات المجربة والحقيقية فقط لن تنهى، والابتكار "قيمة مضافة" في العديد من المشاريع التي يتم التركيز فيها أكثر على المستقبل من إبقاء الأمور تسير كما هي في الوقت الحاضر.

في الحالات التي ترتبط فيها الأهداف التي تدفع تكوين الفريق للإبداع والابتكار، تقدم الفرق ذات قيمة هائلة أو على الأقل الإمكانية لقيمة هائلة. وتجلب الفرق مجموعات مهارات متعددة والخبرات والخلفيات الأكاديمية، وببساطة المزيد من القدرات العقلية الإجمالية لإيجاد الحلول. الفرق ذات درجة عالية من التأثير قادرة على تسخير أصول التفكير التي يمتلكونها، وعمل هذه الأصول معاً بتأزر وشكل خلاق. فبطل الفرق المتفوقة والمحافظة على عمليات المجموعة التي تقدم الفرصة لتوليد المزيد من الأفكار والحلول الجديدة.

للأسف تقاد العديد من الفرق بنهج أكثر وضوحاً حيث يتسم قائد الفريق بأن يطلب من الأعضاء "هنا المعضلة هل لدى أي شخص أي أفكار؟" يمكن في الواقع أن ينتقص هذا النهج عن هدف النظر في أفكار جديدة وتطوير رؤى جديدة. وعند طلب مجموعة للنظر في طريقة جديدة لعمل شيء ما، تظهر في كثير من الأحيان مجموعة من وجهات النظر المختلفة. فيتنافسون متباريين للاهتمام وموافقة كل من قائد المجموعة والأعضاء الآخرين. حيث أن هيمنة فكرة واحدة على أخرى يمكن أن تجعل عملية قوة الإرادة بقدر قوة أو قيمة فكرة معينة.

ويجوز لعضو الفريق الفردي الذي له الأنا الأقوى والأعلى مكانة أو أفضل المهارات في الإقناع في نهاية المطاف السيطرة على عملية توليد الفكرة. في غضون ذلك إما أن لا يفكر أبداً في العديد من الأفكار الجيدة والمفيدة الأخرى على نحو كاف أو يضعها جانباً بسرعة كبيرة جداً. فالعملية غالباً ما تكون مسابقة من نوع ما مع العديد من الحيوية الشخصية في المسرحية التي تعرقل بدلاً من أن تسرع في توليد الحلول المبتكرة.

تأزر المجموعة لا يحدث فقط، فإنها تتطلب نهجاً مثل أن الناس وعمل قدراتهم العقلية الجماعية مع الآخرين بطريقة تقفز بالعملية للأمام والتفاف الكفاح الذي يقلل مجموعة البطالة. أحد الجوانب الجوهرية للابتكار والإبداع والتفكير بشكل مختلف حول نفس المشكلة، حيث يتطلب مبدأ المجموعة الذي لا يتم تحمل الأفكار المحرصة فقط ولكن توقعها. ومن ثم يتعين على المجموعة نظام لتحويل وجهات النظر المحرصة حول مشكلة أو تحدٍ معينة في نمط جديد من التفكير يسمح بالقفز تدريجياً بعيداً عن أنماط التفكير القديمة. فتأزر الفريق الذي يركز حقاً في الحلقة المقدسة من العمل الجماعي على الابتكار، فهي جميعاً عن هذه القفزات إلى الأمام التي تضم وجهات نظر جديدة وتنظر فيها وتضعها وتختبرها وتنفذها في نهاية المطاف.

تحمل الأفكار المحرصة في سياق الفريق المستند على الابتكار يتطلب ذكاء عاطفي على حد سواء من أعضاء الفريق الفرديين والفريق نفسه. يحتاج الفريق لإثبات القدرة العاطفية لتحمل الأفكار التي يحكم طبيعتها محرصة للغاية، وتدفع أضرار العاطفة في أفراد. فدفع بيئة فريق يمكن أن يتطلب الابتكار على حد سواء الكفاءات العاطفية الفردية والجماعية (والتي فضلاً تم تفصيلها في نموذج الحاصل العاطفي لدانيال جولمان):

- الوعي الذاتي العاطفي. يجب أن تكون الفرق المؤثرة وأعضائها على علم بأن التغيير هو عملية عاطفية مع المكافآت المثيرة إذا ما اتبعت بمهارة. يمكن بهذا الوعي والمشاعر عن أفكار جديدة وصفها وفهمها. على سبيل المثال فيمكن تخفيف العواطف غير المريحة المتصلة بالتغيير والتي وصفت مرة واحدة ومفهومة للفريق الذكي عاطفياً لأنها تنسب إلى المشاركة في عملية الابتكار.

- تختص الإدارة الذاتية حول المرونة والقدرة على التكيف والتفاوض. من خلال جلب هذه الكفاءات العاطفية لفريق عمل يركز على اكتشاف حلول جديدة، ويمكن للفريق المؤثر تجنب المواقف الصلبة وفهم أن الولاء العاطفي لما عمل من قبل وإلى أساليب التي هي الأكثر اعتياداً يمكن أن تكون عكسي.
- قراءة المواقف بشكل جيد وإظهار التعاطف للأعضاء الذين "يفكرون خارج الاطار" قليلاً. في كثير من الأحيان فإن رد الفعل الواحد الطبيعي لفكرة محرصة هو التفكير على الفور لماذا أنها لن تنجح. يسعى فريق الحاصل العاطفي العالي أولاً إلى الفهم، وهذا الموقف يتحمل على حد سواء التعبير عن الأفكار المختلفة والسعي غير المتحيز للآثار والتداعيات المنطقية لفكرة الضد للتفكير التقليدي حول مشكلة.
- إدارة العلاقات في فريق العمل عن طريق جزاء الأفكار المحرصة، والتخلي عن ميله لاستخدام الإقناع والتأثير للمهارات عندما قد تتداخل هذه مع عملية إكشاف كامل للأفكار الجديدة.

وقد نشر الدكتور إدوارد دي بونو العديد من الأعمال على قيمة ما يشير إليه "بالتفكير الأفقي". وفي جوهره فقد دعى دي بونو إلى أن الفرق المكلفة بإيجاد الحلول المبتكرة يفكر بطريقة مختلفة أفقياً بدلاً من المزيد من التحليل والعملية المتسلسلة من التفكير العمودي. فالتفكير الأفقي على حد سواء موقف وطريقة استخدام المعلومات. في حين أن التفكير العمودي انتقائي والتفكير الأفقي مولد.

يعتبر الدكتور دي بونو ممارسة التفكير الأفقي "كهديّة"، لأنها لا تأتي بشكل طبيعي لمعظمنا. فرأينا مختلف حيث أننا نرى ممارسة التفكير الأفقي هدية ليست كقدرًا محتوماً، ولكن يمكن تعلمها وممارستها ونشرها بغض النظر عن ميول المرء الطبيعية للتفكير الأكثر تقليدياً أو عمودياً. التدريب المطلوب هو الكثير عن مهارات الذكاء العاطفي الفردية والجماعية كما هو عن العملية الفعلية في التفكير الأفقي. حيث يتطلب التفكير الأفقي فرق تكون ذكية عن العواطف لها. فإنها بأي حال من الأحوال مرادفا للذكاء العاطفي. بدلا من ذلك يتم زيادة التفكير الأفقي عن تطبيق مهارات الذكاء العاطفي.

وفقاً لدكتور دي بونو "يرتبط التفكير الأفقي ارتباطاً وثيقاً بالبصيرة والإبداع وروح الدعابة"، فإنه "عملية متعمدة". وإذا كان هذا هو الحال فالفرق المكلفة بالابتكار تحتاج إلى أن تنتبه للمزايا المحتملة للتفكير الأفقي، ليس فقط لأنه يوفر إمكانية الابتكار (مستوحاة من أكبر رؤى والإبداع)، ولكن لأنها تظهر من خلال عملية موثقة. ويتم تحديد الفرق من جهة المشترك بينهما، وتقدم نهج التفكير الأفقي عملية لمساعدة فرق تحقيق أهدافها لتقصي الحل.

التفكير الأفقي طريقة البصيرة والإبداع لأنه يغير قواعد حول سبل التعامل مع الصراع المتأصل في عملية تغيير أفكار الفرد حول بعض الأمور. كما يقول دي بونو في التفكير الأفقي:

يساور الثقافة مع وضع الأفكار... [و] تحسينها من خلال جمعهم حتى الآن.... [إن] طريقة تغيير الأفكار صراعاً يعمل بطريقتين. في الطريقة الأولى وقعت مواجهة وجهاً لوجه بين الأفكار المتعارضة. واحد أو آخر يحقق هيمنة العملية على فكرة الأخرى التي يتم قمعها.... في الطريقة الثانية هناك صراع بين المعلومات الفكرة الجديدة والقديمة. ونتيجة لهذا الصراع يفترض تغيير الفكرة القديمة.... طريقة الصراع لتغيير الأفكار تعمل بشكل جيد حيث يمكن تقييم المعلومات مع بعض بطريقة موضوعية. ولكن هذه الطريقة لا تعمل بشكل جيد عند عدم تقييم المعلومات الجديدة من خلال فكرة قديمة. بدلاً من تغيير الفكرة القديمة وتعزيزها وجعلها أكثر جموداً.

ونتيجة لذلك يصر دكتور دي بونو على أن أنجح وسيلة لتغيير الأفكار وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة حقاً، ليس من عملية تسوية الصراعات بين الفريق ولكن من "البصيرة إعادة ترتيب المعلومات المتاحة". وهذا يوفر أفضل إمكانيات ضخمة لقفزات إلى الأمام. "عندما تقود أفكار المعلومات بدلاً من تخلفها"، على حد تعبيره فإنه "تقدماً سريعاً".

كيف تدفع الفريق لتفوق الأفكار على المعلومات، الإبداع على البيانات التي تمثل

الوضع الراهن؟ وتنطوي العملية على هذه الفكرة تسميات التفكير الأفقي. يلاحظ دي بونو رؤى جديدة تشمل إعادة هيكلة أنماط. يشمل الإبداع أيضا إعادة الهيكلة"، ولكن مع مزيد من التركيز على الهروب من تقييد أنماط" التفكير الأفقي، ويقول:

... ينطوي على إعادة الهيكلة والهروب وإثارة أنماط جديدة يهتم التفكير الأفقي بتوليد أفكار جديدة. وهذا يؤدي إلى تغييرات في المواقف والنهج؛ إلى النظر بطريقة مختلفة إلى الأمور التي دائما ما ينظر إليها في نفس الطريق. التحرر من الأفكار القديمة وتخفيف الجديد من الجوانب التوأم من التفكير الأفقي.

ما هو التفكير الأفقي بالضبط وكيف يطبق تحديداً على العمل الجماعي المؤثر؟ كيف تطور الفرق القدرة على التفكير أفقياً عندما تكلف بتقديم أفكاراً جديدة؟ الفرضية الأساسية من التفكير الأفقي في الفرق هو تخلي الأعضاء عن أسلوب الصراع الذي يفسره دكتور دي بونو بأنه الأمر المحدود والذي يركز كذلك على الأنماط القديمة والصراعات حول أي فكرة ستهيمن. بل يتطلب المعيار المجموعة التي تشجع أعضاء التفكير معا بطريقة مماثلة أفقياً كما لو أنها تصطف في نفس الاتجاه. هذا النوع من التفكير محرض في جوهره؛ فإنه يولد الأفكار التي تبدو واضحة من أنماط التفكير القديمة.

فقد تصور الدكتور دي بونو طريقة عملية للفرق كي تمارس التفكير الأفقي. بطريقة توظف الموضوعية، ويمكن ملاحظة رمز من قبعة ملونة لتمثيل ستة أنماط تفكير مختلفة تجمع وجهات النظر بشأن القضية أو المشكلة أو التحدي. ويركز أعضاء الفريق على تجنب حبسهم في المواقف العكسية للغاية والمدفوعة عاطفياً حول الأفكار والحلول. فعملية التفكير الأفقي جزء منظم عاطفياً وتكون ممارسة المشاركة في وظيفة الفريق مهمة جداً حيث التفكير في حل مشكلة ما.

دعنا نسرّد "القبعات الستة" في التفكير الأفقي لدكتور دي بونو، والتركيز المتعلق بتفكير كل منهما.

وتكون القبعة البيضاء معنية بتفكير تقصي الفعل، وذلك حيثما يتخلى الفريق

عن أي أحكام أيا كانت، ويركز فقط على الحقائق وعلى المعلومات المتاحة وما يعرفه الفريق أو ما يحتاج إلى معرفته، لذلك فإن الآراء بشأن المعلومات غير مسموح بها. ويفكر أعضاء الفريق ببساطة حول ما هو معروف وما يحتاج إلى معرفته. وقد يبدو ذلك مقيداً قليلاً في البداية، ولكن المثير للدهشة كم المعلومات الجديدة التي تظهر في مرحلة القبة البيضاء من التي تظهر عندما يدمج الفريقين في عملية الكشف عن المعلومات المتاحة مع عملية الحكم على فائدة أو صلاحية تطبيق تلك المعلومات. وهناك جزء منه وهو ببساطة عامل الوقت، فالوقت محدود دائماً في الفرق والرغبة الأولى للفرق هي تخفيف المطاردة والحكم على فائدة معلومات معينة. ولكن إذا كان الفريق يفكر بشكل أفقي حول ما يعرف فقط، فإن إنتاجية الحقائق المولدة من القبة البيضاء أو جمع المعلومات تكون أكبر بكثير. وتظهر بعض المعلومات التي يمكن أن ينظر إليها على أنها هامشية ولا تستحق النظر، وتنتهي بأن تلعب دوراً في الحل المبتكر. وتشجع جميع المعلومات ذات الصلة (دون الحكم الكثير حول ما إذا كانت ذات صلة للغاية أو لا) عندما يقوم الفريق بتفكير القبة البيضاء.

تقوم القبة الحمراء بتوضيح ردود الفعل العاطفية لقضايا ووظائف وعمليات وقرارات الفريق. فعندما تنظر الفرق في ردود أفعالهم العاطفية لقضية ما، فهي تعزز قيمة الوعي الذاتي العاطفي وفكرة أن الفريق ككل لديه العواطف والإدراك العاطفي. وتستخلص ردود الفعل البديهية وتؤيد بالإضافة إلى الدفاع عنها، لذلك لا يسمح للجوانب العملية للقضية. ويلعب الحدس أو الأحاسيس الباطنية دوراً في العمل الجماعي وفي عملية صنع القرار للفريق، وبالتالي فإن القبة الحمراء تستخلص هذه التفاعلات العاطفية قيد البحث. لذا فإن ردود الفعل العاطفية لطريقة العمل لا تنم عن كل شيء بشأن الفاعلية المحتملة للاختيار، لكنها تعد جوانب هامة من عملية صنع القرار.

وفي بعض الأحيان فإن أفضل طريقة هي متابعة ردود الفعل الباطنية التي يثيرها تفكير القبة الحمراء. وتكون العواطف حول الأفكار الجديدة طبيعية ويجب أن تكون مفهومة. وهناك قيمة في رؤية لماذا لن تعمل الفكرة، ليس بوصفها طريقة للقضاء على هذه الفكرة، ولكن باعتبارها وسيلة لإعطائها مساحة مشتركة في عملية صنع قرار الفريق.

ويعد مفتاح لتفكير القبعة السوداء الذي لا يسيطر ويرفض أي تفكير آخر، والذي يكون متعهد به فقط عندما يكون لدي جميع أعضاء القبعة السوداء. ويعد الموقف الذي تتخذه الفرق الفعالة وهو أن هناك دائما أسباب لكي لا تفعل شيئا، ولكن هذه الأسباب ليست بحاجة إلى أن تستحوذ علينا إما بسبب تحملنا العاطفي للقليل من الخطر أو إخلاصنا للأنماط القديمة من جانب واحد. وبإعطاء التفكير السلبي للقبعة السوداء وزن مساو ولكن ليس أكبر من الأنواع الأخرى من التفكير، فإن تقييم المخاطر يصبح منصف أكثر.

فالقبعة الصفراء عكس القبعة السوداء. هذا هو التفكير الإيجابي والذي يمكنه التركيز على المزايا وإظهار الجانب المتفائل المشرق من تفكيرك. عندما تفكر المجموعة أفقيا في جميع أسباب أن فكرة جيدة، واستخلاص كل فوائد اتباع نهج جديد دون خوف من السقوط غير الواقعي السذج أو إطفاء الجانب السلبي عليها. وينبغي أن تشمل هذه الفوائد التي تعود على العملاء. تسمح الفرق الفعالة لأنفسهم للاستفادة من الكفاءات الذكية عاطفيا من التفاؤل. في كثير من الأحيان يبرز هذا التدريب القبعة الصفراء يبرز فوائد جديدة ذات قيمة كبيرة، والتي يمكن مواجهة التفكير الأكثر سلبية أو التشاؤم التي تسببها القبعة السوداء.

الأصفر يسير جنبا إلى جنب مع الأخضر - الإبداع. ترتدي القبعة الخضراء لتطوير الأفكار الإبداعية، فجميع الأفكار موضع ترحيب. مرة أخرى لا يسمح بالحكم عليها. فالأفكار المثيرة ليست موضع ترحيب، ولكنه مقبول. هذه القبعة التي تحرر الفريق عن طريق إبراز جميع الابتكارات من الألياف، وتوليد الأفكار واحد لم يكن ينظر لنفسه. على الرغم من تطلب المنطق والتنظيم لتطوير التميز الإبداعي، وهذا يعتمد على الفكر الحر. قبعة التفكير الخضراء للفريق هي عملية يتم بموجبها جلب الأفكار الجينية من قبل أن يتم ظهورها تماما. عندما ينطوي المشروع على فرصة "حقل أخضر"، يجب أن يحدث التفكير للقبعة الخضراء وهلم جرا.

وأخيرا هناك القبعة الزرقاء. ففي هذه القبعة تعتقد الفرق عن السيطرة على

العملية وعن تنظيم المناقشة والتخطيط والتنفيذ لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة، وهذه هي قبعة العملية. وهنا يطرح السؤال الرئيسي: هل فكرنا بذلك وصعوبة وطول بما فيه الكفاية في جميع القبعات الخمسة الأخرى؟ يعزز تفكير القبعة الزرقاء عملية تجميع الأفكار الإبداعية في العمل، ومخاطر إدارة (أو قبول حتمية)، وتحريك الفريق قدماً إلى العمل. تتمتع الفرق الفعالة في عملية التفكير أفقياً حول الخمسة قبعات الأخرى بقدر قبعة التنفيذ. فهم يرون أن الحل النهائي كعملية تدمج التفكير الأفقي والرأسي. لأن كل التفكير الفعال حقا التفكير المنطقي والتفكير الأفقي مجرد جزء من التفكير المنطقي. يؤثر تفكير القبعة الزرقاء المنطق الكامن في الخمسة قبعات الأخرى ويجلب الابتكار.

يحتاج التفكير الأفقي للفرق إلى الممارسة وتحتاج الفرق لمراقبة العملية، لأن الكثير من الناس البسطاء لا يستطيعوا أن يمنعوهم أنفسهم من العودة إلى تفكير القبعة السوداء لماذا لا يمكن أن ينجح شيء. فتصور القبعة يساعد على بناء التفكير (أو القبعات المادية الفعلية يمكن استخدامها، والتي يمكن للفرق شراءها وتكون في متناول اليد في قاعات الاجتماعات). ومع ذلك فإن القبعات تعزز فقط جهد الفريق لمزامنة ولتبادل الأفكار وحتى تكون خلاقة. كما تقوم الفرق الذكية عاطفياً بالتحويل في نموذج العملية، بإحداها يتجنب جوانب الصراع للنظر في الأفكار الجديدة والطازجة، ويعزز التأزر بدلا من ذلك. ويؤثر هذا التأزر من خلال التفكير الأفقي كفريق واحد.

النقلة النوعية التي تقوم بها فرق التأثير العالي حقا إحدى تباعدات الجوانب المقيدة للتفكير التنافسي، ويتميز بصراع السلطة والفائزين للغاية والخاسرون في الانتخابات. ينطوي العمل كفريق واحد على توجيه قوة تفكير الفريق، بدلاً من اختيار بين مواقع السلطة داخل الفريق. يعزز التفكير الأفقي الوعي - على حد سواء الوعي العاطفي والوعي حول البدائل المحتملة. ما الفريق الواعي حيث يمكن السيطرة عليها. على العكس من ذلك فإن الأمور حول الفريق الذي لا يعي السيطرة على الفريق أو على الأقل تعيق قوة التفكير الكاملة للمجموعة. يعزز التفكير الأفقي فاعلية فريق عن طريق زيادة وعيه وعرضه على مزيد من الخيارات والمزيد من الأفكار وأكثر من التي للاختيار.

تلخيص

تتجنب الفرق الفعالة أسلوب صراع النظر في الأفكار الجديدة، وإيجاد طرق للحصول على تفكير الأعضاء الذي ينحاز حول القضية. وهذه المواءمة بين أنماط التفكير تسمى بالتفكير الأفقي. وينبغي لقادة الفرق وأعضاء الفرق وضع قاعدة تروج لنشر الأفكار المثيرة، ويجب استخدام الفرق للتفكير الأفقي لتحسين عملية التفكير من خلال قضية الإبداع.

طريقة "الست قبعات" طريقة ممتازة للفريق لإدخال التفكير الأفقي، وبالتالي الاستفادة من قدرات تفكيرها. تتطلب الطريقة أعضاء للعمل معاً - أفقياً - والتخلي عن المنافسة بين الأفكار. في نهاية المطاف فإن قبعة العملية تساعد على مضي المجموعة قدماً للإبداع. وتعكس القبعات الست:

- تفكير القبعة البيضاء - الحصول على جميع المعلومات المتاحة إلى الفريق للنظر فيها.
- تفكير القبعة الحمراء - استنباط رد فعل الأعضاء العاطفي لقضية أو قرار.
- تفكير القبعة السوداء - النظر في الجانب السلبي من قضية أو فكرة، ما الخطأ في ذلك.
- تفكير القبعة الصفراء - التركيز على سبب أن تكون الفكرة جيدة، وما هي فوائدها، وما هو إيجابي حولها.
- تفكير القبعة الخضراء - تعزيز فكرة أن أي عملية هي فرصة الحقل الأخضر للابتكار. ففي تفكير القبعة الخضراء يتم تشجيع الأفكار المثيرة الجديدة دون الحكم عليها.
- تفكير القبعة الزرقاء - العمل من خلال هذه العملية لتقييم كيفية عمل الفريق. ويمكن إجراء فريق التقييم الذاتي في التفكير القبعة الزرقاء. فهذه القبعة تساعد الناس على توليف جميع الأفكار التي تم القيام به.

يتطلب التفكير الجانبي الذكاء العاطفي كما أن الممارسة يمكن أن تصبح أداة لا تقدر بثمن لتعزيز فريق الإبداع.