

## ملاحظة المؤلف

### التفكير والعمل:

قليلٌ من الناس هم أولئك الذين يكتفون بالجلوس والتفكير. إنَّ معظمنا يقوم في النهاية بعملٍ ما، قد تفكر بشراء شيءٍ ما من السوبرماركت وستقوم بشرائه، وقد تفكر بإستراتيجية جديدة لشركة الكترونيات وستطبق هذه الإستراتيجية، غالباً ما نفترضُ أن العمل سهلٌ وواضح، وأن التفكير يوضِّح الطرق الموجودة أمامنا ويمكننا من اختيار الطريق المناسب، وأنَّ العمل يماثل في بساطته السير في الطريق الصحيح. لكنَّ الأمر ليس بهذه السهولة. يبدو أن بعض الناس يتمتَّعون بمهارةٍ في العمل، في حين أن بعضهم الآخر يتمتَّعون بمهارةٍ في التفكير والإبداع. سيستفيد هؤلاء بشكلٍ كبير من بعض التمرين الإضافي، أما أولئك الذين ليست لديهم أيَّة مهارة فالتدريب أساسي بالنسبة لهم.

لقد أنفقتُ كثيراً من الوقت في عالم التعليم وأنا مشاركٌ في أكبر برنامج في العالم لتعليم التفكير بشكلٍ مباشر في المدارس (برنامج كورت CORT للتفكير). غالباً ما يهتم التعليم بالوصف والتحليل، هذا هو التقليد الأكاديمي، وتعليمُ هذين الأمرين أسهل من تعليم الإنسان كيف يقوم بعملٍ ما. لكنَّ الحياة العملية تتطلب من الإنسان العمل كما تتطلب منه المعرفة؛ لذلك اخترعتُ كلمة

(العملية) التي تعني مهارة العمل وهي لا تقل أهمية عن مهارة القراءة والكتابة والحساب.

هذا الكتاب يتحدث عن العملية بشكلٍ أساسي. إن النظام المعروض في كتاب أحذية العمل الستة يُساعد في التدريب على مهارات العمل، ويُساعد أيضاً على استخدام هذه المهارات في لحظة العمل.

(كن ممتازاً) أو (افعل الشيء الصحيح) هي تعليماتٌ يسهل إعطاؤها، لكنَّ القيمة العملية لهذه التعليمات ضئيلة بتجزئة العمل إلى ستة أنماطٍ منفصلة، يرشدك نظام أحذية العمل الستة إلى العمل الذي يجب عليك القيام به.

عندما تطبخ فإنك تختار المواد المناسبة، كذلك عندما تقوم بعملٍ ما باستطاعتك أن تختار نمط العمل الملائم، لمناسبة معينة.

لقد أُلِّفَ هذا الكتاب أثناء رحلة من لندن في بريطانيا إلى أوكلاند في نيوزيلاندة على كمبيوتر محمول من نوع بيسيون إم سي ٤٠٠. قد أوردتُ في الكتاب ملاحظاتي حول وضع الطائرة وغيرها من الأمور خلال تأليف الكتاب. لا توجد قيمة خاصة لهذه الملاحظات لكنها تعطيك فكرة عن السرعة التي أُلِّفَ بها هذا الكتاب. لا داعي للقول بأنني فكَّرتُ في مواد هذا الكتاب منذ مدة طويلة.



## المقدمة

الساعة ٥, ٤٥ بعد الظهر. الإقلاع من مطار غاتويك في لندن على الخطوط الجوية النيوزيلاندية الرحلة رقم TE ١٠٠ المتجهة من لندن إلى أوكلاند عبر لوس أنجلوس.

- المكان هو غرفة اجتماعات صغيرة في فندق في طوكيو.

- الوقت هو الساعة الثامنة صباحاً في السادس من ديسمبر عام ١٩٨٦. أنا أدلي بكلمة مختصرة عن الترجمة اليابانية لكتابي قبعات التفكير الست، والمستمعون عبارة عن مجموعة من مديري الأعمال اليابانيين. من بين المستمعين كان هناك هيساشي شينتو الذي اختير فيما بعد كرجل الأعمال الياباني لذلك العام، وهو المدير التنفيذي لشركة نيبون للتلفون والتليغراف (NTT) التي كانت تضم وقتها ٣٥٠ ألف موظف. تعد شركة NTT بحسب تقييم سوق الأسهم أكثر الشركات العالمية قيمةً. في ذلك الوقت كان مجموع قيمة أكبر خمس شركات في الولايات المتحدة أقل من قيمة NTT. لقد أحب السيد شينتو فكرة قبعات التفكير الست، وطلب آلاف النسخ من ذلك الكتاب لكي يقرؤه المديرون التنفيذيون في الشركة. بعد عدة أشهر التقيتُ بالسيد شينتو وأخبرني أن كتابه أحدث تأثيراً قوياً في المديرين.

ودعاني إلى الحديث إلى مجلس الإدارة في شركة NTT وكذلك إلى أعلى ١٤٠ مديراً في الشركة.

لقد طُبِّقَ نظام قبعات التفكير الست من قبل العديد من الشركات الكبرى حول العالم. لقد شكَّلت هذه الطريقة جزءاً من التدريب الذي وفَّرته شركة IBM لـ ٤٠ ألف من مديريها في كل أنحاء العالم ١٩٩٠، وقد استُخدمت على نطاقٍ واسعٍ من قبل شركة برودنتيال إنشورانس في كندا والولايات المتحدة، كما استخدمتها شركة دوبونت (أكبر شركة كيماوية في العالم) وشركة أميريكان ستاندر. إنَّ العديد من الشركات الأخرى (مثل شركة شيفرون أويل) وجدت هذا النظام مفيداً. إن استخدام نظام القبعات الست لا يقتصر على العمل فقط، فهذه الطريقة تُستخدم بشكلٍ متزايدٍ في التعليم. لقد سجَّل الطلاب الذين يبلغون التاسعة من العمر في مدرسة نورفولك أكاديمي شريط فيديو قصير يُظهر استخدام القبعات الست، وكان الشريط جيداً إلى درجةٍ أنَّه استُخدم فيما بعد لتدريب جنود البحرية. لقد لاقت طريقة القبعات الست قبولاً واسعاً؛ لأنها بسيطة وعملية وتؤتي ثمارها. إنها تغيِّر الطريقة التي يتمُّ التفكير بها في الاجتماعات والأمكنة الأخرى؛ فبدلاً من الأخذ بالردِّ المعتاد يصبح من الممكن إجراء نقاشات بناءة.

● الطريقة بسيطة: توجد ست قبعات تخيلية لكلٍّ منها لونه الخاص. قد يختار المفكِّر في أيَّة لحظة أن يضع قبعةً ما أو أن

يخلعها أو قد يُطلب منه ذلك. كل المشاركين في الاجتماع يمكن أن يستخدموا قبعة ذات لون معين لعدة دقائق في كل مرة. تدفع القبعات المشاركين إلى لعب نمط معين من أنماط التفكير.

● **القبعة البيضاء:** نظرة موضوعية إلى حقيقة أو معلومة.

● **القبعة الحمراء:** تمنح الحق في التعبير عن المشاعر والميول والحدس.

● **القبعة السوداء:** التفكير المنطقي السلبي والمحاكمة والحدز.

● **القبعة الصفراء:** التفكير المنطقي الإيجابي والعملي والتفكير بالفوائد.

● **القبعة الخضراء:** الأفكار الجديدة والتفكير الإبداعي.

● **القبعة الزرقاء:** التحكم بعملية التفكير.

قد تبدو الطريقة بسيطة للغاية وحتى طفولية - لكنها تعمل. إنها تعمل لأنها تضع قواعد اللعبة ثم يُطلب من الناس اللعب وفقها.

يشعر الناس بالحماسة إذا لم يتبعوا القواعد.

هذه بعضُ فوائد الطريقة:

◆ من السهل تعلمها واستخدامها، وهي تجذب الناس بشكلٍ سريع، إن تصوّر القبعات والألوان يُساعد كثيراً.

- ◆ تعطي وقتاً للقيام بجهدٍ إبداعيٍ إرادي. باستطاعتك أن تطلب (ثلاث دقائق من تفكير القبعة الخضراء).
- ◆ تمكّن من التعبير عن المشاعر والحدس - دون اعتذار أو تبرير - (هذا هو شعوري).
- ◆ منع الأفكار من الاختلاط، بحيث يأخذ كل نمط من التفكير حقه من الانتباه.
- ◆ تعطي طريقة بسيطة ومباشرة لتغيير نمط التفكير دون مهاجمة الآخرين (ما رأيك ببعض تفكير القبعة الصفراء هنا؟)
- ◆ تمكّن كل المفكرين من القدرة على استخدام كل القبعات بدلاً من الالتصاق بنمط واحد من التفكير فقط.
- ◆ تفضل الأنا عن الأداء في التفكير، وتمكّن العقول من التحرر ومعالجة الموضوع بشكلٍ شمولي.
- ◆ تعطي طريقة عملية لاستخدام عدة طرق في التفكير بأفضلٍ تتابع ممكن.
- ◆ تبعد المتناقشين عن الجدال العقيم، وتمكّنهم من التعاون واكتشاف طرق بناءة في الحوار.
- ◆ تجعل الاجتماعات أكثر فائدة، في النقاش التقليدي (أنا محق وأنت مخطئ) نقارب الموضوع بعرض وتحديّ عدة وجهات

نظر. الهدف هو تحدي كل فكرة يدعي صاحبها أنها الحقيقة. الذين يشاركون في نقاشات كهذه يهتمون أكثر بتسجيل النقاط والدفاع عن وجهة نظرهم والتقليل من شأن وجهة النظر الأخرى أكثر من اهتمامهم باكتشاف الموضوع الذي يدور حوله النقاش، وهكذا يصبح التفكير هدأماً بدلاً من أن يكون بناءً.

باستخدام طريقة القبعات الست سيكون هناك تعاون على اكتشاف الموضوع، وسيتم التفكير بشكل متوازٍ. إذا استُخدمت القبعة الصفراء، فإن كل شخص في الاجتماع سيبدل جهداً لإيجاد نقاط قيمة والاستفادة من الاقتراح، وحتى أولئك الذين يعارضون الفكرة سيطلب منهم أن يبذلوا جهداً. ستدهش عندما ترى مدى التفكير البناء الذي يتم بهذه الطريقة.

قد يُطلب من كل شخص في الاجتماع أن يرتدي قبعة معينة (دعنا نرتدي القبعة الخضراء أثناء التفكير بهذا الموضوع).

قد يُطلب من شخص ما أن يرتدي قبعة معينة (أريدك أن تفكر بطريقة القبعة السوداء في هذا الموضوع).

قد يُطلب من المجتمعين أن يخلعوا قبعة معينة (مأسمعته حتى الآن هو تفكير القبعة الحمراء. أقترح أن نخلع قبعاتنا الحمراء).

قد يصرح شخص ما بأنه يرتدي قبعة معينة: (واضعاً قبعتي الخضراء أريد أن أقترح فكرة مثيرة) (واضعاً قبعتي الحمراء هذا ما أشعر به) (واضعاً قبعتي السوداء هذه هي المخاطر).

إن هذه القبعات فعّالة جداً عندما تُستخدم لغرضٍ معين؛ استخدم قبعة ما للحصول على نمطٍ معين من التفكير. عندما تكون هناك حاجة إلى استعراض الموضوع بشكل شامل وفعال يمكن تطبيق مجموعة من القبعات بشكلٍ متتالٍ بحيث تأخذ كلُّ قبعة دورها: (أقترح أن نبدأ بالقبعة البيضاء، ثم ننتقل إلى القبعة الخضراء) تُستخدم القبعة الزرقاء لتحديد تتابع استخدام القبعات وللتعليق على عملية التفكير الجارية وتلخيص ما تمَّ التفكيرُ فيه وللوصول إلى استنتاجات.

إنَّ ميزة طريقة القبعات الست هي أنها بسيطة ومن السهل تعلُّمها وهي تُؤتي ثمارها.

إن موضوع هذا الكتاب - الأزواج الستة من أحذية العمل - تتبع بشكل مباشر نظام القبعات الست.

