

الجزء الأول

ستة أزواج من أحذية العمل



القبعات توحى بالتفكير، إن العبارات التي نرددها مثل: «ضع قبعة التفكير الخاصة بك» كانت السبب الذي ألهمني اختيار القبعة كرمز لأنماط التفكير. السبب الآخر الذي دفعني إلى اختيار هذا الرمز هو أن القبعة من السهل لبسها وخلعها. أردت أن أركز على أهمية أن يستطيع كل شخص لبس أو خلع أي قبعة بشكل فوري. إن أنماط التفكير الستة ليست ستة أنواع مختلفة من الناس. في الحقيقة إن الهدف من طريقة القبعات الست هو الابتعاد عن أقوال مثل: «أنا الذي يفكر بطريقة القبعة السوداء هنا» أو «دعونا نضم شخصاً يفكر بطريقة القبعة الخضراء إلى فريقنا» كل شخص يجب أن يكون قادراً على استخدام كل قبعة، ويجب أن يبذل جهداً للقيام بذلك عندما يُطلب منه.

لكن التفكير هو جانب واحد فقط والجانب الآخر هو العمل.

نادراً ما يكون التفكير هو النهاية بحد ذاته، وعادةً ما يكون الهدف من التفكير هو اختيار أو تصميم عمل معين. في بعض الأحيان يكون طور التفكير منفصلاً عن طور العمل الذي يليه، وأحياناً يتداخل التفكير والعمل بحيث يستمر التفكير في أثناء القيام بالعمل، إذا كنت لن تسير إلى أي مكان فأنت لن تحتاج إلى لبس الحذاء.

إن الحذاء مثل العمل يُستخدم للوصول إلى مكانٍ ما .
 إن الأحذية بالنسبة للعمل مثل القبَّعات بالنسبة للتفكير . إن
 النجاح الكبير الذي لاقاه نظام تفكير القبعات الست أوحى
 لي بأنَّ هناك حاجة مماثلة لنظامٍ خاص بالعمل .

تحتاج المواقف إلى أنماط مختلفة من العمل . إن عملاً
 دقيقاً كرسْم قشرة بيضة يختلف عن العمل الذي يحتاج إليه
 الإنسان في مباراة ملاكمة .



الإنسان الكامل

ذات يوم كنتُ أتعدَّى مع ضابطين في الشرطة كانا يتحدثان عن ازدياد الضغوط التي تشعر بها قوات الشرطة؛ فمن جانبٍ هناك ازدياد في الجريمة والعنف والاعتداءات المتعلقة بالمخدرات واتباع المجرمين لطرقٍ أكثر تعقيداً، ومن جانبٍ آخر هناك مطالبة أكثر من الناس بأن تكون الشرطة أكثر رحمةً في التعامل مع المجرمين. ليس المطلوب من الشرطة أن يستجيبوا للحالات الطارئة فقط كالزلازل والحرائق وما إلى ذلك، بل المطلوب منهم أن يقوموا بدور الأطباء والرهبان في بعض المجتمعات الصغيرة والمستقرة.

كل الذين اشتغلوا في تدريب ضباط الشرطة يدركون أن الغاية من التدريب إخراج إنسان كامل يستطيع التصرف بشكلٍ مناسب في أيِّ موقف. ولكن كيف تحصل على إنسان كامل؟ كيف تدربُّ الناس على الكمال؟ كانت هذه هي المشكلة.

بالطبع نادراً ما يحاول الناس تحقيق هذا الهدف المثالي، ولكن كيف يستطيع مزيد من الناس الوصول إلى حالة الكمال؟ يبدو أن هناك طريقتين تقليديتين لمقاربة هذه المشكلة.

◆ الطريقة الأولى: تحديد قواعد صارمة للسلوك

وتوقع أن يتعلم الناس هذه القواعد ويلتزموا بها حرفياً. تتجاهل هذه الطريقة الحاجة إلى التفكير في كيفية الاستجابة للمواقف الشخصية.

إلى حد ما تُستخدم هذه الطريقة في الجيش. ولكن كيف تضع قواعد روتينية تغطي كل المواقف المحتملة؟ كيف يختار الناس قاعدة روتينية معينة إذا كانت هناك عدة قواعد روتينية يمكن أن تعالج موقفاً ما، وكيف يتصرفون إذا لم تكن هناك قاعدة روتينية معينة يمكن تطبيقها في مواجهة موقفٍ ما؟ قد تكون النتيجة كارثية إذا اختيرت القاعدة الروتينية الخاطئة. تعمل هذه الطريقة في نطاقٍ ضيقٍ من المواقف وتحت المراقبة المباشرة.

◆ الطريقة الثانية: وضع مبادئ عامة وإفساح

المجال للناس لتصميم تصرفاتهم بحيث تكون مستمدة من تلك المبادئ.

تمكّن هذه الطريقة من جعل الفعل موافقاً للمناسبة. تُصمّم هذه المبادئ العامة بشكل أساسي لتجنّب الإخطاء، ويتكوّن التدريب من إظهار كيف ينجح الناس أو يفشلون في اتباع تلك المبادئ. يوجد فضائل لهذه الطريقة ولكن إذا كانت المبادئ مليئة بالتفاصيل يستحيل تذكّرها كلّها، وإذا كانت فضفاضة جداً فإنها لن تعطي الكثير من الإرشاد.

إنّ حصّ شخصٍ ما على القيام بعملٍ كامل ليس مفيداً جداً.

قد نخدع أنفسنا ونقنعها بأننا نحقق أهدافنا، لكن غالباً ما نحقق تقدماً طفيفاً فقط. هناك شعار في شركة IBM يقول: «فكّر». قد يدفع هذا الشعار الناس إلى التوقف أو التمهّل أو التفكير أو الاستجابة أو تقدير قيمة التفكير، لكنّ قيمته محدودة؛ لأنّ التعليميّة الأساسيّة - وهي التفكير- لا تشرح الطريقة التي يمكن أن يتمّ بها هذا الأمر. إنّ طريقة القبعات الست على بساطتها تشكّل نظاماً للتفكير. كذلك تشكل طريقة الأحذية الستة نظاماً للعمل.

في أثناء ذلك النقاش حول التدريب للوصول إلى إنسانٍ كاملٍ خطر في بالي أنّه بدلاً من تدريب شخصٍ واحدٍ على الكمال يجب أن ندرّب ستة أشخاص بحيث يكون

كُلُّ منهم كاملاً في نمط واحد من المواقف. إن هذه الطريقة أكثر فاعليَّةً وأسهل تطبيقاً.

بالطبع هؤلاء الأشخاص الستة يعيشون داخل إنسانٍ واحد.

كان ذلك هو أصلُ فكرة أحذية العمل الستة.

إن نجاح نظام قبعات التفكير الست يوحى بأنَّ نظاماً مشابهاً يمكن تطبيقه على العمل. إن الحاجة إلى القيام بعملٍ مناسب كامل يقتضي الحاجة إلى تقسيم العمل إلى ستة أنماط مختلفة وتطوير كلِّ واحد من هذه الأنماط.

الساعة ٦, ٢٦ مساءً، بريطانيا الطائرة تحلّق فوق
سكوتلاند على ارتفاع ٣٣٠٠٠ قدم وبسرعة ١٦٠
كيلومتر في الساعة. الشمس تغطّي بأشعتها
الغيوم المتفرّقة. راحة من أجل العشاء.

