

Założ kapelusz, ale pamiętaj: ważne jest to, co pod kapeluszem

Zarządzanie | Artykuły / Wojciech Ożga, wykładowca WSB

TREŚĆ ARTYKUŁU:

„Kapelusz, na przykład, co to jest kapelusz? Kapelusz to jest nic, mogę go sobie kupić u Zimmermana, ale tego, co pod kapeluszem, tego, co kapelusz przykrywa, tego nie kupię!...” Fiodor Dostojewski – "Zbrodnia i kara"

Rzeczywistość, która nas otacza w chwili obecnej, zarówno ta prywatna, jak i biznesowa, jest zgoła odmienna od tej, która towarzyszyła nam przez ostatnie kilkadziesiąt lat. Już w 1987 w dokumentach Army War College (USA) pojawił się akronim VUCA[1], który w latach 90-tych był używany w wojskowości w kontekście środowiska przywódczego. Dzisiaj coraz częściej spotykamy to określenie w odniesieniu do środowiska biznesowego.

Czy wiesz, czym jest VUCA?

Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity czyli (za autorami „Zwinnologii”[2]): zmienność – ulotność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność – to atrybuty naszych czasów. Dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym wymuszają również wprowadzanie zmian w narzędziach powszechnie stosowanych chociażby w zarządzaniu projektami. Zmienia się podejście do zarządzania projektami w całej organizacji: „Środowisko VUCA wymaga systemowego, całościowego spojrzenia na działania projektowe, czyli na zbiór projektów[3]”, a nie jak dotychczas, pojedynczo na każdy projekt indywidualnie. Tak rewolucyjne zmiany na poziomie strategicznym powodują potrzebę modyfikacji sposobu myślenia, szczególnie w obszarach rozwiązywania problemów, analizy ryzyk, kreatywnego myślenia. Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność powodują, że większość problemowych zagadnień nie ma tylko jednego słusznego i prawidłowego rozwiązania, które było efektem myślenia konwergencyjnego[4]. Trzeba poszukiwać innych narzędzi, pozwalających na identyfikację wszystkich możliwości, a czasami wręcz zmianę kierunku rozwiązywania problemu.

Okiełznać zmienność

Bardzo ciekawym narzędziem, który ma olbrzymi potencjał w „walce z rzeczywistością VUCA”, jest (wspominane już na łamach niniejszego bloga[A11]) 6 myślowych kapeluszy[5], czyli zmiana podejścia do analizy rzeczywistości z jednopunktowego na wielopłaszczyznowy. Opisana przez Edwarda de Bono[6] metoda pozwala na zupełnie odmienne podejście do rozwiązywania problemów. Jak mówi sam autor, „lateral thinking” to myślenie „w bok”, w poprzek stereotypom. „Oddziel emocje od logiki, kreatywność od informacji, skup się na jednym, określonym trybie myślenia!”. Tylko takie podejście gwarantuje dużą efektywność. Czyste perspektywy myślowe składają się na obraz całości podobnie jak w drukowanym obrazie poszczególne jednokolorowe wyciągi barwne (CMYK) na wyrazisty wydrukowany obraz.



Celem metody sześciu kapeluszy myślowych jest uporządkowanie myślenia w taki sposób, aby myślący mógł korzystać tylko z jednego trybu myślenia (perspektywy) na raz. Pozwala to na dużo szersze rozpatrywanie zagadnień, tworzenie autentycznej mapy analizowanych przypadków. W podejściu konwergencyjnym, jakże typowym dla myślenia ludzi z naszego kręgu kulturowego, skupiamy się na jednym rozwiązaniu, wewnętrznie go akceptujemy i próbujemy przekonać innych do naszej wizji. W podejściu lateralnym skupiamy się na obrazie całości i przez stopniowe wykluczanie różnych rozwiązań doprowadzamy do wyboru tego najlepszego.

6 kolorów do wyboru

Metoda nie jest bardzo skomplikowana, ale wymaga zrozumienia jej istoty. Każdy z nas ma pewnego rodzaju predyspozycje. Niektórzy są optymistami, inni pesymistami, niektórzy potrzebują dużo twardych danych, a inni przy podejmowaniu decyzji bazują na intuicji. Poszczególne osoby skupiają się na swoich priorytetach myślowych (optymista widzi tylko pozytywy, a pesymista wieszczy katastrofę). Edward De Bono mówi wprost: nakładając mentalnie kapelusz myślowy, wcielamy się w określoną rolę. „Kiedy policjant wkłada swoją czapkę, rozpoczyna służbę”, przestaje być Jankiem Kowalskim, a staje się posterunkowym Kowalskim. Kiedy optymista „nakłada” mentalny czarny kapelusz, zaczyna odgrywać rolę pesymisty. „Nakładanie” kapelusza myślowego jest zdecydowanym sygnałem zmiany sposobu myślenia zarówno dla nas, jak i innych członków zespołu.

- **Kapelusz niebieski** – to perspektywa dyrygenta orkiestry, przewodniczącego dyskusji, moderatora. Do tej perspektywy należy kontrolowanie przebiegu spotkania, ustalenie zasad przyznawanie głosu i podsumowywania dyskusji.
- **Kapelusz biały** – to myślenie neutralne: fakty, liczby, dane z analiz i statystyk. Włączamy chłodną logikę i działamy jak komputer, który nie wydaje żadnych opinii.
- **Kapelusz zielony** – to perspektywa innowatora myślącego twórczo. Rzucanie oryginalnych pomysłów i sugestii, dostarczanie rozwiązań alternatywnych. Ta perspektywa pomaga przełamywać zakorzenione schematy, prowokuje wychodząc poza to, co poznane i oczywiste.
- **Kapelusz żółty** – to perspektywa optymisty, pełna entuzjazmu i nadziei. Podczas tej fazy koncentrujemy się na korzyściach, oszczędnościach i zyskach. Perspektywa nastawiona na sukces, zagrzewa do akceptacji i szukania szans. Zajmuje się twórczym aspektem myślenia, jej celem jest efektywność i działanie.
- **Kapelusz czarny** – to perspektywa pesymisty i krytyka. Cechuje ją ostrożność myślenia, ocena przydatności i weryfikacja faktów, odnajdywanie słabych punktów, podważanie uznanych tez. Jest najczęściej używana w celu zapobiegania pomyłkom i błędom konkretnych pomysłów.
- **Kapelusz czerwony** – oznacza emocje, uczucia, przecucia, intuicję, gusty, upodobania estetyczne. Wyraża myślenie poprzez emocje na gorąco, bez konieczności ich uzasadniania. Ta perspektywa nie musi być

obiektywna.

Kolejność przymierzania

Samych scenariuszy użycia metody jest bardzo wiele, zależą one od rozpatrywanego zagadnienia, ale również od upodobań zespołu. Należy pamiętać o przestrzeganiu pewnych zasad:

1. Zazwyczaj rozpoczyna kapelusz niebieski, by zorganizować sesję rozwiązywania problemu.
2. Każdego kapelusza można używać dowolną ilość razy.
3. Każdy kapelusz powinien być użyty przynajmniej raz.
4. Po żółtym kapeluszu stosujemy czarny dla wykazania słabych punktów pomysłu.
5. Czarnego kapelusza używamy do szczegółowego omówienia niedociągnięć (w zielonym usuwamy te niedociągnięcia).
6. Do końcowej oceny pomysłu wykorzystujemy czarny kapelusz, po którym wkładamy czerwony, by zobaczyć czy podoba się nam pomysł.

Mój ulubiony scenariusz wygląda następująco:

1. Zespół kreatywny nie powinien być zbyt duży, najlepiej 3–5 osób. Chodzi o swobodną komunikację i możliwość aktywnego uczestnictwa wszystkich członków zespołu.
2. Zawsze wybieramy jednego moderatora, to on podejmuje decyzję o zmianie kapeluszy, przywołuje do porządku osoby wykraczające w swoich wypowiedziach poza obecnie obowiązującą perspektywę.
3. Korzystamy z kart z kapeluszami lub obrazów na komputerze lub smartfonie, aby wszyscy pamiętali o obowiązującej perspektywie. Karty można pobrać: https://e-guru.pl/tools/PDF/6_myslowych_kapeluszy_v2.pdf, wersja online jest dostępna tutaj: <https://e-guru.pl/index.php?i=1101>).
4. Zaczynamy od kapelusza niebieskiego. Zazwyczaj moderator nakreśla zagadnienie i przybliża zasady pracy, szczególnie jeśli w zespole są osoby, które nigdy nie pracowały w ten sposób.
5. Następnie „zakładamy” kapelusz biały, żeby ustalić, co wiemy – sucha analiza posiadanych danych.
6. Potem kapelusz zielony – kreatywność, swobodna analiza możliwości. Ta część jest bardzo często klasyczną pierwszą fazą burzy mózgów. Należy pamiętać, żeby częściowe pomysły zapisywać i pozostawiać do późniejszej oceny.
7. Kiedy uznamy że wyczerpały się nasze pomysły, zakładamy kapelusz żółty, który oznacza optymistyczną (entuzjastyczną) analizę szans.
8. Po kapeluszu żółtym zakładamy czarny w celu identyfikacji słabych punktów pomysłów, czyli następuje sceptyczna analiza krytyczna. Często po czarnym na chwilę zakładamy zielony, żeby poszukać rozwiązań zidentyfikowanych niedociągnięć.
9. Na tym etapie, w zależności od potrzeb, używamy różnych kapeluszy.
10. Kiedy wydaje nam się że już znaleźliśmy rozwiązania, ponownie zakładamy czarny kapelusz, żeby ostatecznie zweryfikować trafność rozwiązań.
11. Po czarnym kapeluszu zakładamy czerwony, czyli przyjmujemy perspektywę emocji – mówimy o naszych odczuciach.
12. Na zakończenie zakładamy kapelusz niebieski, aby dokonać podsumowania wyników sesji i ewentualnie omówić następne kroki.

Metoda jest doskonałym narzędziem pozwalającym na analizę wielopłaszczyznową, dzięki czemu uzyskuje się pełny obraz zagadnienia. Niestety, wiele zespołów szybko się zniechęca, wybierając proste metody

(uproszczona burza mózgów), uważając, że metoda De Bono jest za bardzo skomplikowana. Z własnego doświadczenia mogę stwierdzić, że prawidłowo przeprowadzona sesja kreatywna z wykorzystaniem techniki sześciu myślowych kapeluszy jest o wiele bardziej efektywna niż działanie intuicyjne, skierowane na rozwiązanie tylko jednego zidentyfikowanego zagadnienia.

Źródła:

https://pl.wikipedia.org/wiki/Podczerwie%C5%84#/media/Plik:Tree_example_VIS.jpg (licencja: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.5/>)

[1] U.S. Army Heritage and Education Center, Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?, <http://usawc.libanswers.com/faq/84869> [dostęp: 2019.10.29]

[2] Grabowski W., Naumiuk M., Rubin J., „Zwinnologia – innowacyjne podejście do zarządzania zmianą”, MT Biznes Sp. o.o., Warszawa 2019

[3] Stawicki Jerzy, Strefa PMI, Czy to już przewrót kopernikański? Zarządzanie projektami w świecie VUCA, cz. I, <https://strefapmi.pl/wp-content/uploads/2019/09/Strefa-PMI-26-2019.pdf> [dostęp: 2019.10.29]

[4] Tyrna-Łojek I., Załóż kapelusz, czyli o twórczym myśleniu, <https://www.wsb.pl/blog/zaloz-kapelusz-czyli-o-tworczym-mysleniu>, [dostęp: 2019.10.29]

[5] Tyrna-Łojek I., Załóż kapelusz, czyli o twórczym myśleniu, <https://www.wsb.pl/blog/zaloz-kapelusz-czyli-o-tworczym-mysleniu>, [dostęp: 2019.10.29]

[6] De Bono E., „Sześć myślowych kapeluszy – uwolnij umysł od sztamowego myślenia”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008

[A11] Tu damy podlinkowanie do artykułu pani Tyrny-Łojek

<https://www.wsb.pl/blog/zaloz-kapelusz-czyli-o-tworczym-mysleniu>