

«СЕДЬМАЯ ШЛЯПА» ДЛЯ МЕТОДА КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ «ШЕСТЬ ШЛЯП» ЭДВАРДА ДЕ БОНО

Д.В. Лукьянов

Белорусский государственный университет
г. Минск, Беларусь

На протяжении нескольких лет работы автора как в сфере классического академического образования, так и в сфере проведения краткосрочных тренинговых программ для уже имеющих высшее образование участников, а также и в проектах бизнес-консультирования были выявлены одни и те же проблемы – как в работе с группами студентов, практически не имеющими реального жизненного опыта, так и в работе с командами менеджеров успешных действующих предприятий, обладающих многолетним бизнес-опытом, заключающиеся в сложности генерации инновационных идей в ограниченное время для участников таких мероприятий.

К сожалению, в последние годы, несмотря на обилие специальной литературы как переводной, так и отечественной, в первую очередь связанной с такой тематикой, как ТРИЗ [14], автору крайне редко при-

ходилось сталкиваться с системным использованием подходов к управлению созданием креативных идей как в учебном процессе, так и в деятельности отечественных организаций и ведомств. Развитие такой компетенции как «творчество» является необходимым для подготовки качественных управленческих кадров в условиях инновационного развития экономики, что, в частности, подтверждается наличием такого элемента компетенций проектных менеджеров в разработанных Международной ассоциацией управления проектами «Международных требованиях к компетенциям проектных менеджеров» [11], а также. Способность к творчеству является одним из ключевых факторов успеха в современных проектах, и напрямую оказывает влияние на все аспекты работы проектного менеджера, что показано в работах, анализирующих «компетентностный портрет» современного руководителя [12, 13].

В современной теории управления, в частности в области профессионального управления проектами, достаточно популярны в последнее время стали такие техники как «майндмеппинг» (метод составления «ментальных» или «интеллектуальных» карт), «брейншторминг» (метод «мозгового штурма»), «дизайн-мышление», как метод создания продуктов и услуг, ориентированных на человека, методики работы с использованием метода карточек Кроуфорда, и так далее, но все они, как правило, являются одним из элементов так называемых «методов и инструментов» разработки уже существующей проектной идеи. Далеко не все из предлагаемых методов являются достаточно универсальными, т. е. применимыми как для работы в группе, так и в одиночку.

В результате экспериментов с использованием различных техник в работе с группами (более 100 групп с более чем 1000 участниками на протяжении 2003–2015 гг.), автор пришел к выводу, что таким универсальным методом, который бы позволил вести разработку инновационных идей как отдельными участниками, так и в группах, а также который бы давал единый подход, понятный всем участникам дальнейшей работы с разрабатываемыми таким образом идеями, может быть метод «Шесть шляп», предложенный известным экспертом в области проблем мышления Эдвардом де Боно.

Суть этого метода изложена в его работе «Шесть шляп мышления» [1] и заключается в необходимости рассмотрения идеи с различных точек зрения, которые и символизируют соответствующие «шляпы мышления». Эдвард де Боно предпочитает использовать такой непривычный термин, как «мыслеварение» применительно к своему методу: «Каждая из шести мыслеварительных шляп имеет свой цвет: белый, красный, черный, желтый, зеленый, синий. Цвет шляпы определяет ее название» [1]. Де Боно предлагает такую интерпретацию каждой из «шляп»:

- Белая шляпа. Белый цвет беспристрастен и объективен. В белой шляпе «варятся» мысли, «замешанные» на цифрах и фактах.
- Красная шляпа. Красный цвет символизирует гнев, ярость и внутреннее напряжение. Вот и мы в красной шляпе будем отдавать себя во власть эмоций.
- Черная шляпа. Черный цвет мрачный, зловещий, словом – недобрый. Черная шляпа покрывает собой все дурное – то, что страшится людских глаз.
- Зеленая шляпа. Зеленый цвет – это цвет свежей листвы, изобилия и плодородия. Зеленая шляпа символизирует творческое начало и расцвет новых идей.
- Желтая шляпа. Желтый цвет солнечный, жизнеутверждающий. Желтая шляпа полна оптимизма, под ней живет надежда и позитивное мышление.
- Синяя шляпа. Синий цвет холодный, это – цвет неба. Синяя шляпа связана с организацией и управлением мыслительным процессом, а также с применением шляп других расцветок.

Эдвард де Боно предлагает наделять участников группы различными ролями-«шляпами» в процессе обсуждения идей.

Автором же данной статьи предлагается использовать в работе несколько модифицированный подход к их использованию – вместо использования в команде участников, которые в процессе рассмотрения идеи принимают на себя различные роли, соответствующие разным типам мышления («шляпам»), что изначально было предложено автором методом Эдвардом де Боно, предлагается подойти к разработке идеи поэтапно, причем на каждом из соответствующих этапов такой работы все члены команды «одевают» одинаковые «шляпы».

На практике работы со студенческими группами достаточно эффективной оказалась технология совместного использования этих техник, ранее опубликованная в статье «Использование креативных техник в работе со студентами начальных курсов на примере использования метода шести шляп Эдварда де Боно в преподавании курса «управление проектами» [2], приведенная в таблице 1.

Но дальнейший опыт работы именно в процессной парадигме – проработка каждого предыдущего шага и использование выходов такой работы в качестве входной информации для следующего шага, указанного в таблице 1 «Порядок работы в группе» – это действительно указание последовательности шагов работы в студенческих группах, когда в качестве входа в самый первый из подпроцессов – «Красную шляпу» является не наличие какой-то конкретной информации, а потребность просто сгенерировать идеи проектов, способные вовлечь студентов в дальнейшую учебную работу, уже показал потребность введения еще одной «Шляпы» – шляпы выявления идей проектов, обладающих наибольшей ценностью для участников такой групповой работы. Эта «шляпа» постоянно «де факто» возникала на головах участников

Таблица 1 – Соответствие методов и инструментов работы при генерации идей проекта и выбора проекта для дальнейшей работы в студенческой (учебной) группе

Порядок работы в группе	Тип «шляпы» по Эдварду де Боно	Инструменты работы в группе	Результат работы в группе
1	Красная	Ментальная карта	Карта интересов группы
2	Желтая	Анализ заинтересованных сторон	Карта интересов потенциальных заинтересованных сторон
3	Зеленая	Мозговой штурм	Декомпозиция результатов проекта
4	Белая	SWOT анализ	Описание сильных и слабых сторон команды проекта
5	Черная	SWOT анализ	Описание возможностей и угроз для проекта
6	Синяя	Матрица LFA [3] / Планирование проекта в соответствии с областями знаний стандарта PMBOK PMI [4] / ISO 21500 [5]	Перечень работ, результатов и их метрик/ План проекта, включающий структуру результатов проекта, разбиение проекта на фазы, иерархическую структуру работ проекта, сетевой график проекта, бюджет проекта, матрицу ответственности проекта, план коммуникаций проекта, план антирисковых мероприятий проекта, план закупок проекта.

в процессе проведения нескольких сессий, и ее просто было невозможно не заметить. Так как она «возникла» именно после анализа, проводимого участниками в «Красной» и «Желтой» шляпах и была предназначена именно для анализа области пересечения информации, собранной в этих «шляпах» – информации о том, что «воодушевляет» самих участников и что является наиболее «полезным» для окружения проекта, то автору вполне логичным представляется назвать эту шляпу «Оранжевой».

Предлагается следующее определение для «оранжевой» шляпы по аналогии с описанными оригинальными «шляпами»:

- Оранжевая шляпа. Оранжевый цвет – это соединение солнечного и жизнеутверждающего желтого цвета с эмоциональным красным цветом. Оранжевая шляпа наполняет целеустремленностью и осознанием ценности деятельности для окружающих.

По мнению автора, оранжевой «шляпе» лучше всего подходит образ классической оранжевой строительной каски – как символа готовности создавать что-то новое и полезное (см. рисунок).

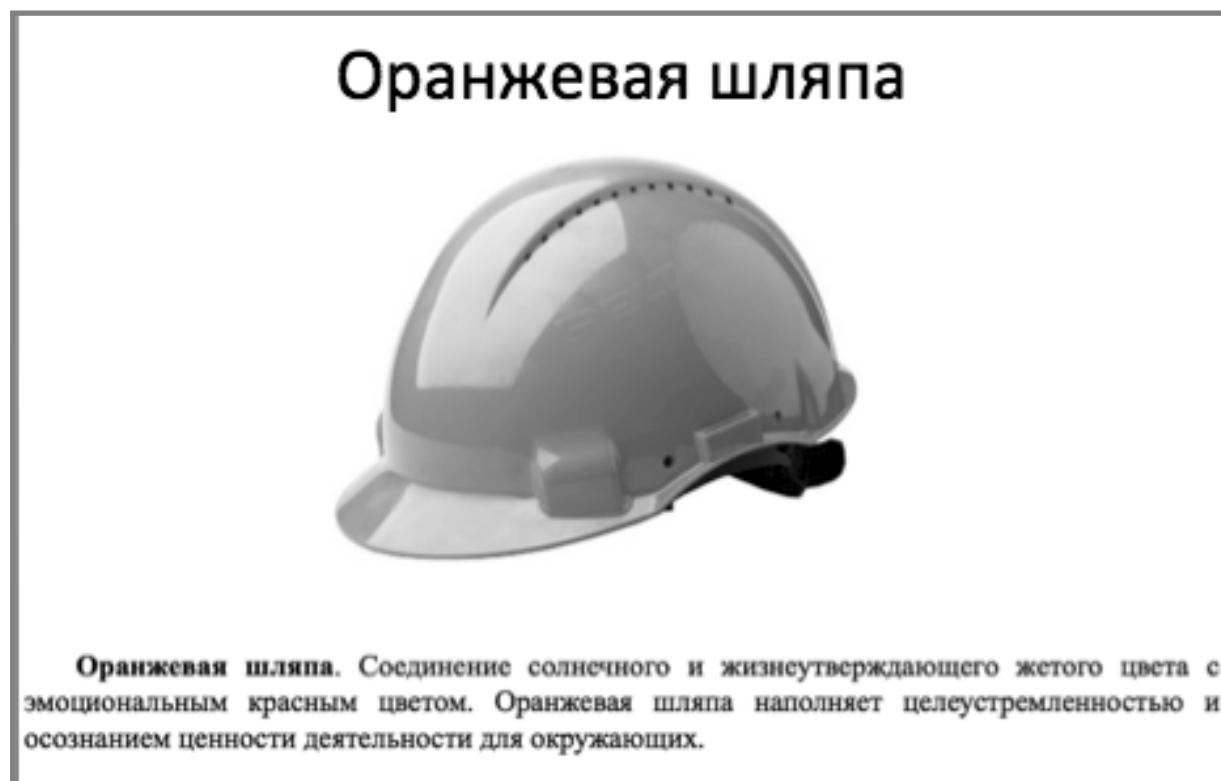


Рисунок – Визуализация «Оранжевой шляпы», используемая автором в своих методических материалах для работы в группах. Слайд из презентации «Шесть шляп и одна каска» [6]

При работе же с группами менеджеров конкретных предприятий, у которых были вполне реальные требования и ограничения к области разработки своих идей, в отличие от студенческих групп, в частности, заключающиеся в необходимости учета конкретного внутриорганизационного контекста и влияния внешнего рыночного окружения при создании планов стратегического развития и генерации идей, которые могли бы в дальнейшем лечь в основы тех стратегических инициатив, которые бы составили основу будущей «Дорожной карты» развития таких предприятий, показала себя эффективной следующая модель процесса генерации креативных идей (таблица 2).

Таблица 2 – Таблица соответствия методов и инструментов работы при генерации идей проекта и выбора проекта для дальнейшей работы в бизнес-группе при разработке креативных идей для последующей реализации в рамках конкретного предприятия

Порядок работы в группе	Тип «шляпы» в расширенном методе «Семь шляп»	Инструменты работы в группе	Результат работы в группе
1	Белая	SWOT-анализ «стартовой позиции»	Описание сильных сторон и внешних возможностей исполняющей организации/ объекта бизнес-девелопмента и т. д.
2	Красная	Ментальная карта	Карта бизнес-интересов, личных предпочтений и т. д. участников группы
3	Желтая	Анализ заинтересованных сторон	Карта интересов потенциальных заинтересованных сторон
4	Оранжевая (Новая!)	Дискуссия. Оценочные методики, в т. ч. многокритериальные, с использованием «весов» и т. д.	Выявленные инициативы-«кандидаты» в будущие проекты. Выбранная идея проекта для реализации (в случае принятия решения о реализации только одного проекта)
5	Зеленая	Мозговой штурм, Сессия дид-зайн-мышления	Декомпозиция проекта на основные промежуточные результаты
6	Черная	SWOT-анализ	Описание слабых сторон и угроз для выбранного проекта
7	Синяя	Обсуждение. Групповая дискуссия. Анализ методов работы, принятых в качестве стандартных в конкретной организации	Выбор дальнейших инструментов и методов создания плана конкретного проекта/ формирование «Дорожной карты» проектов развития организации

Данный метод хорошо себя показал, в том числе и в работе с молодежной аудиторией, в частности, при генерации инициатив для их дальнейшей реализации в результате как учебной, так и реальной проектной волонтерской деятельности [7, 10]. Подход «Шесть шляп», предложенный де Боно, как показано в данной статье, может быть рассмотрен в качестве «интегрирующей платформы», соединяя и позволяя взаимно дополнить различными используемыми в практике разработки креативных идей методами и инструментами. Роль «седьмой шляпы», предложенной в данной статье также является интегрирующей, собирающей, направляющей и проверяющей направленность работы на создание ценности проекта.

Описание данного метода работы можно получить в презентации, размещенной в сети Интернет [6].

Литература

1. Де Боно, Э. Шесть шляп мышления / Эдвард де Боно. – Минск : Попурри, 2006. – 208 с.
2. Лукьянов, Д.В. Использование креативных техник в работе со студентами начальных курсов на примере использования метода шести шляп Эдварда де Боно в преподавании курса «управление проектами» / Д.В. Лукьянов // Актуальные проблемы гуманитарного образования [Электронный ресурс] : Сб. докладов I Междун. Интернет-конф., 20-28 февраля 2014 г., г. Минск / ред. кол. В.Е. Гурский (отв.ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2014. – № 002804042014. Деп. в БГУ 04.04.2014. – Режим доступа : <http://www.elib.bsu.by/handle/123456789/95163>. – Дата доступа : 16.03.2015.
3. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов с Пособием Темпус. – European Training Foundation, 1997. – 84 с.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Пятая редакция / PMBOK® Guide – Fifth Edition – PMI, 2013. – 589 с.
5. Международная организация по стандартизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en>. – Дата доступа : 16.03.2015.

6. Лукьянов, Д.В. Презентационный материал «Шесть шляп и одна каска» для проведения сессии генерации креативных идей инновационных проектов / Д.В. Лукьянов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://pm-in-ua.com/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=161&Itemid=141. – Дата доступа : 16.03.2015.
7. Лукьянов, Д.В. Использование креативных техник развития мышления в преподавании управления проектами в вузе / Д.В. Лукьянов // Управління проектами в умовах транзитивної економіки: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів, аспірантів та науковців. Т. 2. – Одеса : ОДАБА, 2013. – С. 138–141.
8. Лукьянов, Д.В. Оценка командной парадигмы проектной деятельности / Д.В. Лукьянов, О.И. Шерстюк, В.Д. Гогунский // X Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи» [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://conference.nuos.edu.ua/catalog//lectureDetail?conferencelId=26139&lectureId=29841>. – Дата доступа : 16.03.2015.
9. Колесникова, Е.В. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов / Е.В. Колесникова, Д.В. Лукьянов, О.И. Шерстюк // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 37–42.
10. Лукьянов, Д.В. Дело в «шляпе» – как управлять командой проекта в ходе генерации инновационных идей / Д.В. Лукьянов, О.И. Шерстюк, В.Д. Гогунский // Управління розвитком складних систем. – 2014. – № 9. – С. 101–107.
11. Бушуев, С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К. : ІРІДІУМ. – 2006. – 94 с.
12. Колеснікова, К.В. Аналіз структурної моделі компетенцій з управління проектами національного стандарту України / К.В. Колеснікова, Д.В. Лук'янов // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №13. – С. 19–27.
13. Лукьянов, Д.В. Визначення ядер знань на графі компетенцій проектних менеджерів / Д.В. Лукьянов, В.Д. Гогунский, Е.В. Власенко // Вост.-Европейский журнал передовых технологий. – 2012. – 1/10 (55). – С. 26–28.
14. Альтшуллер, Г.С. О психологии изобретательского творчества / Г.С. Альтшуллер, Р.Б. Шапиро // Вопросы психологии. – 1956. – № 6. – С. 37–49.