**Эдвард де Боно. Шесть шляп мышления**

Книги Эдварда де Боно, одного из известнейших исследователей механизмов творчества, довольно широко представлены на российском рынке. Автор разработал метод, обучающий эффективно мыслить. Де Боно предлагает формализовать и структурировать процесс мышления, что, по мнению автора, будет способствовать более качественному обсуждению проблем и последующему принятию решений. Шесть шляп — шесть разных способов мышления. «Надевая» шляпу определенного цвета, мы фокусируем свое внимание только на одном из способов мышления.

Книга вошла в [100 лучших бизнес-книг всех времен](http://baguzin.ru/wp/?p=1842) по версии Джека Коверта и Тодда Саттерстена. Модель де Боне также описана Микаэлем Крогерусов в [Книге решений. 50 моделей стратегического мышления](http://baguzin.ru/wp/?p=3129).

Эдвард де Боно. Шесть шляп мышления. – Минск: Попурри, 2006. – 208 с.[[1]](#footnote-1)



В способности думать заключена основа человеческой деятельности. Независимо от того, хорошо или плохо эта способность развита в каждом из нас, все мы регулярно испытываем неудовольствие достигнутыми нами в этой области результатами.

Главная трудность, связанная с процессом мышления, состоит в преодолении беспорядочного, стихийного течения наших мыслей. Мы пытаемся охватить мыслями одновременно очень многое, если не все, — стараемся «объять необъятное». В каждую минуту в нашем сознании теснятся сомнения и переживания, логические построения и творческие замыслы, планы на будущее и воспоминания о минувшем. В этой круговерти скачущих мыслей нам так же сложно ориентироваться, как циркачу жонглировать мелькающими у него перед глазами разноцветными шарами и обручами. Но научиться и тому и другому — можно.

Усвоение простой идеи, которую я предлагаю вашему вниманию, позволит вам навести порядок в «кладовой своих мыслей», поможет «разложить их по полочкам» и предоставит возможность все делать размеренно, своевременно и в порядке строгой очередности. Только так можно отделить логику от эмоций, желаемое от действительного, фантазии «чистейшей воды» от «голых» фактов и реальных планов на будущее. В умении выбрать нужный подход к делу и состоит предлагаемая мной идея шести шляп мышления.

**1. Магия перевоплощения. В позе мыслителя и думать сподручнее**

Представьте себе фигуру известного всем нам роденовского «Мыслителя». Примите эту позу, физически или мысленно, – и вы станете мыслителем. Почему? Потому что, играя в мыслителя, вы становитесь им. В нужное время ваши внутренние переживания «догонят» ваши действия. Иными словами: «настройка тела» повлечет за собой «настройку духа». В этой книге изложены разные роли, которые вы сможете сыграть.

**2. Примеряем шляпу: очень намеренное действие**

Я хочу сосредоточить ваше внимание на намеренном мышлении. Это и есть главное назначение шляпы мышления. Надевать ее следует намеренно. Нам не нужно специально осознавать последовательность перестановки ног во время прогулки или регулировать ритм своего дыхания. Это фоновое, автоматическое мышление. Но есть и другой тип мышления, намного более намеренный и сосредоточенный. Фоновое мышление требуется для того, чтобы справляться с ежедневной рутиной, копируя обычные мыслительные шаблоны. Намеренное мышление позволяет сделать намного лучше и больше, чем просто копирование шаблонов.

Не так просто послать себе сигнал о том, что мы желаем выйти из рутины и перейти от шаблонного, копирующего типа мышления к намеренному. Таким четким и ясным сигналом для себя и других может стать идиома шляпы мышления.

Когда вы ведете машину, вам приходится выбирать дорогу, придерживаться заданного направления и следить за движением другого транспорта. Это реагирующее (реактивное) мышление. Так вот, обыденное мышление очень напоминает управление автомобилем: вы читаете дорожные знаки и принимаете решения. *Но вы не составляете карты.*

*Картографирующий тип мышления* требует определенной отрешенности. Обыденный — нет. Реактивный тип мышления действует лишь в том случае, если есть на что реагировать. Вот почему очень опасна концепция критического мышления как самой совершенной его формы. Существует глупое суеверие, основанное на неправильном понимании идей великих греческих философов, будто мышление основано на диалоге и диалектической борьбе. Эта ошибка принесла Западу много вреда. Западная привычка к спору и диалектике порочна, поскольку оставляет в стороне все новаторское и творческое. *Критическое мышление прекрасно реагирует на все, что ему предлагают, но ничего не может предложить самостоятельно.*

Чтобы охватить сферу действенного мышления, я придумал специальный термин — «действенность». Это умение действовать — и тот тип мышления, который ему соответствует. Слово «действенность» должно напоминать об умении писать и считать. Я совершенно уверен в том, что действенность должна стать таким же важным элементом образования, как эти два умения.

При печати цветной карты происходит цветоделение. Сначала на бумагу накладывается один цвет. Потом поверх первого цвета печатается второй, затем — третий и т. д., пока, наконец, не появляется полноцветная карта. Шесть шляп мышления в этой книге соответствуют различным цветам, используемым при печати карты. Именно такой способ я предлагаю использовать, чтобы намеренно направлять свое внимание. Таким образом, дело не только в том, чтобы надеть шляпу, но и в том, какого цвета шляпу мы выберем.

**3. Намерение и его реализация**

Если вы будете вести себя как мыслитель (например, наденете шляпу мышления), то непременно им станете. Ваше мышление последует за вашим действием. Игра станет реальностью. Обратите внимание: одного намерения недостаточно. Вы должны действовать, вести себя соответствующим образом.

По закону каждый школьник в Венесуэле должен затрачивать два часа в неделю на развитие своих мыслительных способностей. В школах есть специальный предмет — «Мышление». Его изучают и школьники, и учителя, и родители. Мыслительные навыки, которые ученики приобретают в процессе обучения, очень важны. Но намного важнее сама идея развития навыков мышления.

Использование шести шляп мышления, описанных в данной книге, – это один из способов усилить намерение быть мыслителем. Если вы сознательно хмурите брови, намереваясь поразмыслить, то не примете решения до тех пор, пока не перестанете хмуриться, и это решение будет намного лучше, чем спонтанная реакция. Шесть шляп мышления – это весьма действенный способ перехода от намерения к его реализации.

**4. Ролевая игра: отпуск для «эго»**

Чем более намеренна и искусственна роль, тем больше она ценится. В этом секрет успеха американских мыльных опер. Одна общая роль мышления разделяется на шесть различных характерных ролей, представленных шляпами разных цветов. Каждый раз вы выбираете, какую из шести шляп следует надеть. Вы надеваете шляпу определенного цвета и играете роль, которая ей соответствует. Вы смотрите на себя, играющего эту роль. Вы стараетесь играть ее как можно лучше. Ваше «эго» защищено этой ролью. Оно, как режиссер, следит за хорошим исполнением роли.

**5. Меланхолия и другие флюиды**

Возможно, греки были правы, когда верили в зависимость своих настроений от различных телесных флюидов. Многие люди замечали, что мысли, которые приходят к ним в голову в состоянии подавленности, в значительной мере отличаются от тех, которые могли бы возникнуть у них, если бы они пребывали в более радостном расположении духа.

Возможно, со временем шесть различных шляп мышления приобретут статус условного сигнала, приводящего в действие определенный химический механизм в мозге, что, в свою очередь, окажет воздействие на наше мышление. Если мы будем рассматривать мозг как активную информационную систему, то увидим, что ее функционирование в значительной мере отличается от работы пассивных информационных систем, используемых в вычислительной технике. В активной системе информация организуется по принципу шаблонов, а не лежит пассивно на поверхности в ожидании некоего внешнего процессора, который ее организовал бы.

Допустим, есть поддон с песком. Стальной шар, брошенный на него, остается лежать там, куда он упал. Если шар бросили через какой-либо квадрат решетки, он остается лежать прямо под этим квадратом. Это пассивная информационная система. Шар остается там, куда его поместили.

В другом поддоне находится мягкий пакет из резинового каучука, наполненный вязким маслом. Первый шар, брошенный на поверхность, постепенно погружается на дно, прогибая под собой поверхность каучукового пакета. Теперь, когда шар пришел в состояние покоя, поверхность имеет контур — что-то вроде впадины, на дне которой покоится первый шар. Второй шар скатывается по наклонной и останавливается рядом с первым шаром. Второй шар активен. Он не остается там, где его положили, а следует по наклонной, созданной первым шаром. Все последующие шары будут скатываться к первому. Образуется скопление, кластер. Таким образом, мы имеем простую активную поверхность, позволяющую входящей информации (шарам) организоваться в кластер.

Именно активность нервных сетей позволяет входящей информации организовываться в шаблоны. Именно образование и использование таких шаблонов рождают восприятие. Если бы мозг не был способен организовывать входящую информацию в шаблоны, то даже такие простые вещи, как переход через дорогу, были бы практически невозможны. Наш мозг устроен так, чтобы «блестяще» избегать всякого творчества. Он предназначен для того, чтобы создавать шаблоны и использовать их без изменения в будущем при любом удобном случае. Но самоорганизующиеся системы имеют один огромный недостаток: их ограничивает последовательность прошлого опыта (история событий).

Восприимчивость и чувствительность нервной системы изменяются под воздействием веществ, циркулирующих в организме. Изменение концентрации и состава этих веществ приводит к использованию нового шаблона. В некотором смысле у нас есть отдельный мозг для каждого исходного набора веществ. Это наводит на мысль о том, что эмоции существенно влияют на нашу способность мыслить, а не являются чем-то излишним, мешающим мышлению.

Люди, которым тяжело принимать решения, могут догадаться, что каждая из химических установок мозга принимает решение, подходящее конкретно для нее. Таким образом, оба выбора правильны, но для разных мозгов. Отсюда и нерешительность.

В состоянии паники или злости люди склонны вести себя примитивно. Возможно, это происходит потому, что в мозге такие особые химические условия возникают столь редко, что он не имеет возможности приобрести сложные шаблоны реагирования. Если это правда, то существует очень веская причина для того, чтобы тренировать людей в подобных эмоциональных условиях (как это всегда делали в армии).

**6. Ценность шести шляп мышления**

*Первая ценность* шести шляп мышления состоит в том, что они дают возможность играть определенные роли. В основном мышление ограничено защищающимся «эго», которое ответственно за большинство практических ошибок мышления. Шляпы позволяют нам думать и говорить о таких вещах, о которых иначе мы не могли бы подумать или сказать, не ставя пол угрозу свое «эго». Костюм клоуна дает человеку полное право вести себя как клоун.

*Вторая ценность* метода заключается в управлении вниманием. Когда необходимо вывести мышление за рамки простого реагирования, нам нужен способ переключения внимания с одного аспекта на другой. Шесть шляп мышления – способ концентрации внимания на шести различных аспектах предмета размышления.

*Третья ценность* — удобство. Символизм шести различных шляп мышления позволяет попросить кого-то (и себя тоже) «перевести стрелки». Вы можете попросить кого-либо проявить несогласие или перестать быть несогласным. Вы можете попросить кого-либо проявить творческие способности. Или пересказать свою чисто эмоциональную реакцию.

*Четвертая ценность* шести шляп мышления — их возможная связь с химическими процессами в мозге.

*Пятая ценность* заключается в определении правил игры. Людям легко их освоить. Объяснение правил игры является одним из самых эффективных способов обучения детей – вот почему они так легко осваивают компьютер. Шесть шляп мышления устанавливают определенные правила «игры в мышление». Суть этой игры заключается в его картографировании, а не в обычном процессе доказательства.

**7. Шесть шляп — шесть цветов**

*Белая шляпа.* Белый цвет нейтрален и объективен. Белая шляпа — это объективные факты и цифры.

*Красная шляпа.* Красный цвет предполагает гнев (глаза краснеют), страсть и эмоции. Красная шляпа дает эмоциональное видение.

*Черная шляпа.* Черный цвет мрачен и отрицателей. Черная шляпа обосновывает негативные аспекты — почему что-либо неосуществимо.

*Желтая шляпа.* Желтый – солнечный и положительный цвет. Желтая шляпа подразумевает оптимизм и связана с надеждой и положительным мышлением.

*Зеленая шляпа.* Зеленый – это цвет растущей травы. Зеленая шляпа означает творчество и новые идеи.

*Синяя шляпа.* Синий цвет холоден; к тому же это цвет неба, которое находится выше всего. Синяя шляпа отвечает за организацию и контроль мыслительного процесса, а также за использование остальных шляп.

Кроме того, удобно сгруппировать шляпы в три пары[[2]](#footnote-2):

* белая и красная;
* черная и желтая;
* зеленая и синяя.

****

**8. Белая шляпа: факты и цифры**

Компьютеры пока не обладают эмоциями (хотя нам, наверное, придется сделать их эмоциональными, если потребуется научить их мыслить разумно). Мы ожидаем, что в ответ на наши запросы компьютер будет выдавать только факты и цифры. Мы не ждем, что компьютер начнет спорить с нами, используя факты и цифры лишь для аргументации своих доводов. Факты и цифры слишком часто становятся частью аргументации. Факты чаще приводятся с какой-то целью, чем сообщаются, как есть. Факты и цифры, приведенные в рамках аргументации, никогда не могут рассматриваться объективно. Таким образом, нам очень нужен кто-то, кто мог бы изменить ход разговора, сказав: «Только факты, пожалуйста, – без аргументов».

К сожалению, в рамках западного мышления, основывающегося на споре, предпочитают вначале приводить вывод и лишь затем — подкрепляющие его факты. Выдвинутый мной картографический тин мышления основывается на том, что вначале следует составить карту и лишь потом выбирать путь. Это означает, что для начала нам нужно располагать фактами и количественными данными. Таким образом, белая шляпа мышления — это удобный способ выдвинуть на первый план нейтральное и объективное рассмотрение фактов и цифр.

Мышление в белой шляпе превращается в практику, помогающую достаточно ясно отделять факты от их экстраполяции или интерпретации. Легко представить, что у политиков могут возникнуть значительные трудности с мышлением такого рода. ☺

**9. Мышление в белой шляпе: чей это факт?**

Многое из того, что может сойти за факт, является простым комментарием, основанным на сильной вере или личной уверенности. Жизнь должна продолжаться. Невозможно проверить все с тщательностью научного эксперимента. Так что на практике мы получаем что-то вроде двухфазной системы: факты, основанные на вере (убеждения), и проверенные факты.

Главное правило мышления в белой шляпе можно сформулировать так: не следует что-либо высказывать с большей уверенностью, чем оно того заслуживает.

В конечном счете, все дело в отношении. Когда человек надевает белую шляпу, он высказывает нейтральные, «компонентные» утверждения. Они раскладываются на столе. Не может быть и речи о том, чтобы использовать их для продвижения определенной точки зрения. Как только кажется, что утверждение используется именно для этого, появляется подозрение, что мыслитель злоупотребил ролью белой шляпы.

**10. Мышление в белой шляпе: японский подход**

Японцы никогда не перенимали западной привычки спорить. Наиболее вероятное объяснение – на японскую культуру не повлиял греческий стиль мышления, впоследствии усовершенствованный средневековыми монахами в целях доказательства ошибочности еретических взглядов. Нам кажется необычным, что японцы не спорят. Японцам кажется необычным, что мы лелеем идею спора.

Участники встреч в западном стиле приходят со своими точками зрения. Японцы приходят на встречи без заранее сформулированных идей; цель встречи — слушать; информация излагается в манере белой шляпы, медленно организуясь в идею; это происходит на глазах у участников.

Западная точка зрения такова, что форму идеи следует выковывать в спорах. Японская точка зрения состоит в том, что идеи рождаются, как зародыш кристалла, и затем вырастают, приобретая определенную форму.

Мы не можем изменить культуру. Так что нам нужен какой-то механизм, который позволил бы преодолеть нашу привычку спорить. Именно этой цели и служит белая шляпа. Когда эту роль играют все участники встречи, суть ее сводится к следующему: «Давайте все прикинемся японцами на японской встрече».

**11. Мышление в белой шляпе: факты, истина и философы**

Правда и факты не настолько тесно связаны, как это может представляться большинству людей. Правда относится к словесной игровой системе, известной как философия. Факты имеют отношение к поддающемуся проверке опыту.

Идиомы «в целом и общем» и «вообще» вполне приемлемы. Придать этим достаточно неопределенным идиомам некоторую конкретность – задача статистики. Не всегда есть возможность собрать данные, так что нам часто приходится использовать двухфазную систему (суждение / проверенный факт).

Цель мышления в белой шляпе заключается в том, чтобы быть практичным. Мышление в белой шляпе **не** подразумевает ничего абсолютного. Это направление, двигаясь в котором мы пытаемся стать лучше.

**12. Мышление в белой шляпе: кто надевает шляпу?**

Вы можете попросить кого-то надеть белую шляпу, вас могут попросить о том же или же вы можете самостоятельно принять решение надеть ее. Мышление в белой шляпе исключает такие важные вещи, как подозрительность, интуиция, суждения, основанные на опыте, и мнения. Конечно, для этой цели и существует белая шляпа как способ запроса информации в чистом виде.

**13. Мышление в белой шляпе: подведем итоги**

Представьте себе компьютер, выдающий факты и данные, которые у него запрашивают. Компьютер бесстрастен и объективен. Он не предлагает пользователю ни интерпретаций, ни мнений. Когда человек надевает белую шляпу, он должен уподобиться компьютеру.

На практике существует двухступенчатая система информации. На первой ступени находятся проверенные и доказанные факты, на второй — факты, принятые на веру, но пока еще не полностью проверенные, то есть факт второго уровня.

Существует спектр вероятности, ограниченный утверждениями, которые являются правдой всегда, с одной стороны, и утверждениями, ложными во всех случаях, — с другой. Между этими двумя крайностями существуют приемлемые степени вероятности, такие как «в общем и целом», «иногда» и «изредка».



**14. Красная шляпа: эмоции и чувства**

Мышление в красной шляпе связано с эмоциями и чувствами, а также с иррациональными аспектами мышления. Красная шляпа представляет собой определенный канал, через который можно выплеснуть все это наружу и сделать легитимной частью обшей карты.

Человек, который хочет выразить свои чувства, должен потянуться за красной шляпой. Эта шляпа дает официальное право выражать эмоции, предчувствия и т.п. Красная шляпа никогда не обязывает обосновывать или объяснять свои чувства. Надев красную шляпу, вы можете играть роль эмоционального мыслителя, который скорее реагирует и чувствует, чем делает рациональные шаги.

**15. Мышление в красной шляпе: роль эмоций**

Согласно традиционной точке зрения, эмоции мешают мышлению. В то же время хорошее решение должно завершаться эмоциями. Я придаю особое значение именно завершающему этапу. Эмоции придают значимость мыслительному процессу и приспосабливают его к нашим потребностям и сиюминутному контексту.

Эмоции могут повлиять на мышление в трех случаях. Мышление может происходить на фоне сильного чувства страха, злости, ненависти, подозрения, зависти или любви. Этот фон ограничивает и искажает любое восприятие. Во втором случае эмоции возникают из-за первоначальных ощущений. Вы чувствуете себя оскорбленным, и поэтому все размышления о вашем обидчике окрашены этим чувством. Вы чувствуете (возможно, ошибочно), что кто-то что-то говорит ради собственной выгоды, и поэтому не верите его словам. Третий момент, когда эмоции могут подняться на сцену, — это когда карта ситуации уже составлена. Такая карта должна отражать и эмоции, вызванные надеванием красной шляпы. Эмоции — в том числе желание собственной выгоды — используются при выборе пути на карте. Каждое решение имеет свою ценность. Мы эмоционально реагируем на ценность. Наша реакция на ценность свободы эмоциональна (особенно если ранее мы были лишены свободы).

Следует помнить, что человек глубиной своего разума может решить надеть красную шляпу мышления. Это позволяет вынести свои эмоции на поверхность легитимным образом.

**16. Мышление в красной шляпе: интуиция и предчувствия**

Слово интуиция используется в двух смыслах. Первый — интуиция как внезапное озарение. Это значит, что нечто понимаемое ранее одним способом внезапно начинает пониматься по-другому. Это может вылиться в творческий акт, научное открытие или решение математической задачи. Еще одно использование слова «интуиция» подразумевает мгновенное схватывание и понимание ситуации. Это результат сложного суждения, основанного на опыте, — суждения, которое, возможно, не может быть классифицировано или даже не имеет словесного выражения.

Очевидно, что все успешные ученые, успешные предприниматели и успешные генералы обладают способностью «чувствовать» ситуацию. О предпринимателе мы говорим, что у него «нюх на деньги».

Мы можем попытаться проанализировать причины, стоящие за интуитивным суждением, но вряд ли добьемся полного успеха. Если мы не можем вербально сформулировать наши причины, должны ли мы доверять суждению? Будет сложно сделать крупное капиталовложение на основании предчувствия. Лучше всего рассматривать интуицию как часть карты.

Можно относиться к интуиции так, как кто-то относится к советникам. Если советник был надежен в прошлом, мы, скорее всего, будем уделять больше внимания предложенным советам. Если интуиция во многих случаях не подводила, мы можем быть более склонны слушать ее.

Интуицией также можно пользоваться по принципу «в чем-то выиграешь, а в чем-то проиграешь». Интуиция не всегда может быть верна, но если она чаше была права, чем не нрава, тогда общий результат будет положительным.

**17. Мышление в красной шляпе: от случая к случаю**

Чувства красной шляпы можно выказывать в любое время в ходе встречи, дискуссии или обсуждения. Эти чувства могут быть направлены на изменение хода самой встречи или просто являться предметом обсуждения.

Необходимость «надевания» красной шляпы сокращает споры в процессе обсуждения. Никто не будет надевать красную шляпу всякий раз, когда ему покажется, что к нему отнеслись с некоторым пренебрежением. После того как идиома красной шляпы будет усвоена участниками, высказывание эмоциональных точек зрения без этой формальности будет казаться им грубым. Идиома красной шляпы не должна преувеличиваться и возноситься до степени абсурдности. Совершенно необязательно формально использовать идиому каждый раз, когда высказывается чувство.

**18. Мышление в красной шляпе: использование эмоций**

Мышление может изменять эмоции. Это не логическая часть мышления, которая изменяет эмоции, а его перцептивная [чувственная] часть. Если наше видение вопроса изменяется, эмоции также могут измениться.

Проявленные эмоции могут породить постоянный фон для мышления или обсуждения. Есть постоянное осознание этого эмоционального фона. Решения и планы рассматриваются на этом фоне. Время от времени полезно менять эмоциональный фон и смотреть, как все будет выглядеть в новом свете.

Часто к эмоциям прибегают, чтобы установить предмет торга. Принцип изменяемой ценности лежит в основе всякого торга. Для одной из сторон что-то может иметь одну ценность, а для другой — другую. Эти ценности могут быть выражены прямо благодаря надеванию красной шляпы.

**19. Мышление в красной шляпе: язык эмоций**

Самое сложное в ношении красной шляпы мышления — воздерживаться от искушения оправдывать выраженные чувства. Мышление в красной шляпе делает это необязательным.

**20. Мышление в красной шляпе: подведем итоги**

Красная шляпа легитимизирует эмоции и чувства как важную часть мышления. Красная шляпа делает чувства видимыми, чтобы они могли стать частью мыслительной карты, а также частью системы ценностей, которая выбирает путь на карте. Краевая шляпа позволяет исследовать чувства других: можно попросить их высказать свою точку зрения, надев красную шляпу. Красная шляпа охватывает два широких типа чувств. Во-первых, это привычные, знакомые всем эмоции — от сильных (страха и неприязни) до почти незаметных, таких как подозрение. Во-вторых, это сложные суждения: предчувствие, интуиция, вкус, эстетическое чувство и другие тонкие типы чувств.



**21. Черная шляпа: что здесь не так?**

Следует сказать, что большинство людей — как знакомых с данной методикой, так и нет — будут чувствовать себя наиболее комфортно в черной шляпе. Причина кроется в западном упоре на доказательство и критику. Это может показаться удивительным, но существует целый корпус мнений, сводящихся к тому, что ношение черной шляпы является основной функцией мышления. К сожалению, это полностью исключает творческий и конструктивный аспекты мышления.

Мышление в черной шляпе всегда логично. Оно отрицательно, но не эмоционально. Эмоциональная отрицательность — прерогатива красной шляпы (которая также включает в себя эмоциональную положительность). Мышление в черной шляпе открывает темную (черную) сторону вещей, но это всегда логическая чернота. В красной шляпе не надо обосновывать негативные чувства. Но в черной шляпой всегда следует приводить логические доводы. На самом деле одна из самых больших ценностей методики шести шляп мышления состоит в четком разделении эмоционально негативного и логически негативного.

Черная шляпа представляет логическую отрицательность: почему что-то не будет работать (логическая положительность – почему это сработает – подставлена желтой шляпой). Тенденция разума быть отрицательным настолько сильна, что должна иметь собственную шляпу. Человек должен иметь возможность быть чисто негативным.

Специфика черной шляпы освобождает от необходимости быть справедливым и видеть обе стороны ситуации. Когда человек надевает черную шляпу, он может дать полную власть отрицанию. Фокусируясь на негативном, черная шляпа в действительности ограничивает негативность. Человека можно попросить снять черную шляпу — это будет ясным и четким сигналом переключения от негативного к позитивному.

**22. Мышление в черной шляпе: сущность и метод**

Подобно мышлению в красной шляпе, мышление в черной шляпе может касаться как самого предмета (этому посвящен следующий раздел), так и его обсуждения (мышления о нем).

Как я писал в книге «Практическое мышление», доказательство часто является не более чем отсутствием воображения. Это применимо к математике, юриспруденции, философии и к большинству других закрытых систем. На практике одно из лучших средств выявить логическую ошибку — это высказать альтернативное объяснение или возможность. Следует постоянно иметь в виду, что мышление в черной шляпе никогда не является процессом доказательства.

**23. Мышление в черной шляпе: будущая и прошлая сущности**

Мы рассмотрели методику мышления в черной шляпе. Теперь перейдем к сущности. Правдивы ли факты? Относятся ли они к делу? Факты озвучиваются под белой шляпой, а оспариваются под черной. Намерение человека в черной шляпе состоит не в том, чтобы вызвать как можно больше сомнений, как это делает адвокат в суде, а в том, чтобы объективным образом указать на слабости. Существует огромный пласт опыта, не отраженный в данных и показателях. Мышление в черной шляпе может указать, где предложение или утверждение противоречит такому опыту. Большинство негативных вопросов могут быть сформулированы в форме такой фразы: «Я вижу опасность в том, что...»

Как противостоять негативному потоку, который рождает мышление в черной шляпе? Первый способ — помнить, что это скорее составление карты, чем ситуация спора. Решение кроется в том, чтобы заметить недостаток и признать его. Второй способ — это признать недостаток, но предложить параллельную точку зрения, что это вряд ля случится. Третий способ — это признать опасность и предложить способ избежать ее. Четвертый способ — отрицать ценность опасности, то есть надеть черную шляпу, чтобы оценить суждения другого человека в черной шляпе. Пятый способ — предложить альтернативную точку зрения и поставить ее рядом с имеющимся «черным» взглядом.

**24. Мышление в черной шляпе: потворство негативности**

Негативное мышление привлекательно: доказательство чьей-либо неправоты дает мгновенное удовлетворение. Нападение на идею дает мгновенное чувство превосходства. Восхваление же идеи как будто опускает восхваляющего ниже создателя идеи.

**25. Мышление в черной шляпе: сначала положительное или отрицательное?**

В пользу того, что черная шляпа всегда должна идти первой, можно привести следующий довод: таким образом неработоспособные идеи отвергаются быстро и сразу и на их обдумывание не затрачивается много времени. Определение негативных рамок как раз и является обычным способом мышления большинства людей. Во многих случаях этот метод действует быстро и эффективно. Если для нас важна скорее компетентность, чем достижение целей, наложение негативной рамки экономит время. Однако в любом новом предложении намного легче увидеть дефекты, чем достоинства. Таким образом, если мы используем черную шляпу вначале, мы, скорее всего, не примем никакого нового предложения. Так что, имея дело с новыми идеями и изменениями, лучше использовать сначала желтую, а затем черную шляпу.

Как только идея была озвучена, мышление в черной шляпе может идти в двух направлениях. Первая задача — оценить жизнеспособность идеи. Как только было установлено, что идея имеет право на существование, мышление в черной шляпе стремится улучшить ее, указан на ошибки. Черная шляпа не заботится о решении проблемы – она только указывает на проблему.

**26. Мышление в черной шляпе: подведем итоги**

Черная шляпа служит для негативных оценок. Черная шляпа указывает также на причины, по которым что-либо не будет работать, делая упор на риск и опасности. Черная шляпа не является инструментом спора. Мышление в черной шляпе – это оценка идеи исходя из прошлого опыта, цель которой – посмотреть, насколько хорошо она согласуется с тем, что уже известно.



**27. Желтая шляпа: в основе — позитив**

Позитивное отношение — это выбор. Мы можем выбрать позитивный взгляд, на вещи. Можем концентрироваться только на положительных аспектах ситуации. Можем искать выгоду.

Позитивное мышление должно быть смесью любопытства, удовольствий жадности и желания осуществлять задуманное. Главной чертой успешных людей я назвал именно это непреодолимое желание превращать идеи в реальность.

Любой план или действие из-под желтой шляпы рассчитаны на будущее. Именно в будущем они принесут плоды. Мы никогда не можем быть так уверены в отношении 6удущего, как в отношении прошлого, поэтому мы можем только предполагать. Мы принимаем решение заняться чем-то, потому что в этом действии есть смысл. Именно наша оценка ситуации как имеющей ценность является положительным аспектом.

Обычно люди относятся положительно к идеям, в которых видят немедленную выгоду для себя. Корысть является прочной основой положительного мышления. Но мышление в желтой шляпе не должно дожидаться такой мотивации. Сначала надевают желтую шляпу, а затем следуют ее требованиям: быть оптимистичным, иметь положительное отношение к предмету размышления.

Несмотря на то, что мышление в желтой шляпе позитивно, оно требует такой же дисциплины, как белая или черная шляпа. Это не просто вопрос положительной оценки чего-то, что бросается в глаза. Это тщательный поиск позитива. Иногда этот поиск напрасен. ☹

Вы можете возразить, что, если положительный аспект неочевиден, в действительности он не может многого стоить. Это неправильное восприятие. Могут иметься очень сильные положительные стороны, вообще незаметные с первого взгляда. *Так работают предприниматели: они видят ценность там, где другие ее еще не заметили.* Ценность и выгода отнюдь не всегда очевидны.

**28. Мышление в желтой шляпе: позитивный спектр**

Есть люди, чей оптимизм доходит до глупости. Они способны видеть положительные стороны даже в самых безысходных ситуациях. Например, некоторые серьезно ожидают, что выиграют большой приз в лотерею, и, кажется, строят на этом свою жизнь. В какой момент оптимизм становится глупостью, глупой надеждой? Следует ли лишить мышление в желтой шляпе всяких ограничений? Можно ли желтой шляпе не принимать во внимание вероятность? Должны ли вещи такого рода находиться исключительно под юрисдикцией мышления в черной шляпе?

Позитивный спектр варьируется между двумя крайностями – сверхоптимистичностью и логической практичностью. Мы должны осторожно обращаться с этим спектром. История полна непрактичных взглядов и мечтаний, которые вдохновили людей на усилия, в конце концов сделавшие эти мечты реальностью. Если мы ограничим наше мышление в желтой шляпе тем, что правильно звучит и уже известно, это не будет способствовать прогрессу.

Ключевой момент — попробовать оценить последствия оптимистического подхода. Если они будут не более чем надеждой (как надежда выиграть приз в лотерею или надежда на чудо, которое спасет бизнес), такой подход может быть неуместен. Если же оптимизм приводит к движению в выбранном направлении, то здесь все становится сложнее. Чрезмерный оптимизм обычно ведет к провалу, но не всегда. Преуспевают те, кто рассчитывает преуспеть.

Как и в случае с другими шляпами мышления, целью желтой шляпы является раскрашивание воображаемой мыслительной карты. По этой причине оптимистичные предложения должны замечаться и накладываться на карту. Тем не менее, стоит помечать такие предложения приблизительной оценкой вероятности.

**29. Мышление в желтой шляпе: обоснование и логическая поддержка**

Должен ли человек в желтой шляпе озвучивать причины для оптимизма? Если не дается никакого обоснования, «хорошее» отношение может быть таким же образом помещено и под красную шляпу как чувство, предчувствие, интуитивная догадка. Мышление в желтой шляпе должно идти намного дальше. Желтая шляпа покрывает положительные суждения. Мыслитель в желтой шляпе должен сделать все, что может, чтобы как можно лучше оправдать свой оптимизм. Но мышление в желтой шляпе не должно ограничиваться лишь положениями, которым может быть дано исчерпывающее объяснение. Другими словами, следует приложить все усилия, чтобы оптимизм был оправдан, но если такие усилия безуспешны, мнение все равно может быть высказано в качестве догадки.

**30. Мышление в желтой шляпе: конструктивное мышление**

Конструктивное мышление принадлежит желтой шляпе потому, что все конструктивное мышление положительно в своем отношении к объекту. Предложения выдвигаются для того, чтобы что-то улучшишь. Это может быть решение проблемы. Или усовершенствование чего-либо. Или использование благоприятной возможности. В любом случае, предложение выдвигается, чтобы вызвать какие-то положительные изменения.

Один из аспектов мышления в желтой шляпе затрагивает ответное мышление. Это аспект позитивной оценки, которая является противоположностью негативной оценки черной шляпы. Человек в желтой шляпе находит положительные аспекты предложенной идеи, точно так же человек в черной шляпе выбирает негативные аспекты.

Таким образом, мышление в желтой шляпе – это генерирование предложений, а также их позитивная оценка. Между этими двумя аспектами есть третий – разработка, или «построение», предложения. Это больше, чем просто оценка предложения – это дальнейшее конструирование. Предложение модифицировано, улучшено и укреплено. В рамках третьего аспекта происходит корректировка недостатков, которые были замечены во время ношения желтой шляпы. Как я уже говорил, черная шляпа может выявить дефекты, но не несет ответственности за их исправление.

**31. Мышление в желтой шляпе: спекуляция**

Мышление и желтой шляпе выходит за рамки суждений и предложений. Это определенное отношение — надежда на благоприятный исход, опережающая ситуацию. На практике существует большое различие между объективным суждением и намерением найти позитивную ценность. Именно такое стремление к чему-либо я обозначаю словом спекуляция. Спекулятивный подход мышления с надеванием желтой шляпы всегда должен начинаться с мышления лишь о возможностях. Спекулятивное мышление всегда должно начинаться с самого лучшего из возможных сценариев. Таким образом, можно оценить максимально возможную пользу от идеи. Если корысть от идеи невелика при осуществлении наилучшего сценария, значит, такая идея не стоит того, чтобы быть реализованной. Затем может оцениваться вероятность результата. В конечном счете, мышление в черной шляпе может обозначить области сомнений.

Часть функций желтой шляпы — исследовать позитивный эквивалент риска, который мы называем возможностью. Спекулятивный аспект мышления в желтой шляпе связан также с проницательностью. Любое планирование начинается с замысла. Волнение и стимул, которые дает замысел, выходят далеко за рамки объективного суждения. Замысел задает направление для мышления и действия.

**32. Мышление в желтой шляпе: отношение к творчеству**

Мышление в желтой шляпе не связано с творчеством напрямую. Творческий аспект мышления непосредственно относится к зеленой шляпе. Творчество связано с изменениями, инновациями, изобретениями, новыми идеями и альтернативами. Человек может быть замечательным мыслителем в желтой шляпе, но при этом неспособным продуцировать новые идеи. Эффективное применение старых идей — вот сфера мышления с надеванием желтой шляпы. Скорее эффективность, чем новизна отличает мышление в желтой шляпе. Также как черпая шляпа может заострить внимание на ошибке и предоставить желтой шляпе возможность исправить ее, желтая шляпа может увидеть в чем-то возможность и позволить зеленой шляпе придумать оригинальный способ использования этой возможности.

**33. Мышление в желтой шляпе: подведем итоги**

Желтая шляпа используется для положительной оценки. Она охватывает положительный спектр, варьирующийся от логического и практичного, с одной стороны, до мечтаний, замыслов и надежд — с другой. Мышление в желтой шляпе ищет возможность высказать обоснованный оптимистический взгляд. Мышление в желтой шляпе может быть спекулятивно и заниматься поиском возможностей, а также позволяет мечтать и строить планы.

****

**34. Зеленая шляпа: творческое и латеральное мышление**

Зеленый является цветом плодородия и роста. Надевая зеленую шляпу, человек выходит за рамки старых идей, чтобы найти что-то получше. Зеленая шляпа связана с изменениями. В использовании зеленой шляпы может быть больше нужды, чем в использовании других. Творческое мышление может потребовать провокационных высказываний с заведомо иррациональными идеями. В этом случае нам нужно каким-то образом объяснить окружающим, что мы умышленно играем роль шута или клоуна, пытаясь спровоцировать рождение новых концепций. Если же речь идет не о провокациях, а о новых идеях, зеленая шляпа нужна, чтобы уберечь нежные ростки нового от холода, исходящего от черной шляпы.

Большинству людей нелегко понять идиому творческого мышления. Большинству людей нравится чувствовать себя в безопасности. Им нравится, когда они оказываются правы. Креативность подразумевает провокационность, способность исследовать и брать на себя риск. Сама по себе зеленая шляпа не может сделать людей более креативными. Однако она может дать человеку время и возможность сконцентрироваться для того, чтобы он мог проявить свой творческий потенциал.

От зеленой шляпы мы не можем требовать конечного результата. Все, что мы можем от нее требовать, — это вклад в наши размышлении. Мы можем посвятить некоторое время выработке новых идей. Несмотря на это человек может и не придумать ничего нового. Имеет значение только время, потраченное на поиск. Вы не можете приказать себе (или другим) придумать новую идею, но можете приказать себе (или другим) провести некоторое время в поисках новой идеи. Зеленая шляпа дает формальную возможность сделать это.

**35. Мышление в зеленой шляпе: латеральное мышление**

Я изобрел термин латеральное мышление в 1967 году, и теперь даже «Оксфордский словарь английского языка» указывает, что это слово было придумано мной. Термин латеральное мышление следовало ввести по двум причинам. Первая — очень широкое и в некотором роде размытое значение слова *творческий*. Латеральное мышление более узкое и касается изменения концепций и восприятий; это исторически обусловленные стереотипы мышления и модели поведения. Вторая причина заключается в том, что латеральное мышление основано непосредственно на поведении информации в самоорганизующихся информационных системах. Латеральное мышление — это перекомпоновка шаблонов в асимметричной шаблонной системе.

Так же как логическое мышление основано на поведении символического языка, латеральное мышление основано на поведении шаблонных систем. Латеральное мышление имеет ту же основу, что и юмор. Оба зависят от асимметричной природы шаблонов восприятия. Это является основой для внезапного скачка или проникновения в суть, после которого что-то становится понятным.

Огромная часть нашей мыслительной культуры связана с «обработкой». Для этого мы разработали превосходные системы, включая математику, статистику, обработку данных, язык и логику. Но все они могут работать только на словах, символах и отношениях, предоставленных восприятием. Именно восприятие сводит сложный мир вокруг нас к этим формам. Именно в этой области восприятия латеральное мышление работает и пытается изменить установленные шаблоны.

**36. Мышление в зеленой шляпе: движение вместо суждения**

Мысля привычным образом, мы используем *суждения*. Как соотносится эта идея с тем, что я уже знаю? Как она соотносится с моими моделями опыта? Мы рассуждаем, что это подходит, или указываем, почему это не подходит. Критическое мышление и мышление в черной шляпе оценивают, насколько хорошо предложение вписывается в то, что мы уже знаем.

Мы можем назвать это повернутым назад эффектом идеи. Мы оглядываемся на свой прошлый опыт, чтобы оценить идею. Так же как описание должно соответствовать самому объекту, мы ожидаем от идей соответствия нашему знанию. Как бы мы еще могли сказать, что они правильны? Мысля в зеленой шляпе, мы должны применить другую идиому: мы заменяем суждение «движением». Движение — это не просто отсутствие суждения. Движение — это использование идеи ради ее эффекта продвижения вперед. Мы хотим посмотреть, куда она нас заведет.

**37. Мышление в зеленой шляпе: необходимость провокации**

Отчеты о научных открытиях всегда выглядят так, как будто процедура открытия была логичной и последовательной. Иногда так оно и есть. В других случаях пошаговая логика является всего только оглядкой назад с целью оценить допущенные в работе промахи. Произошла ошибка или авария, что стало провокацией, послужившей причиной возникновения новой идеи. Антибиотики были открыты в результате загрязнения экспериментальной посуды пенициллиновой плесенью. Говорят, Колумб решился пересечь Атлантический океан только потому, что сделал серьезную ошибку, вычисляя расстояние вокруг света на основании данных древнего трактата.

Сама природа создает такие провокации. Никогда нельзя ожидать, что провокация произойдет сама по себе, так как мышление ее исключает. Ее роль заключается в том, чтобы выдернуть мышление из сложившихся к данному времени шаблонов. Мы можем сидеть и ждать провокаций или же принять решение создать их намеренно. Именно это происходит, когда применяется метод латерального мышления. Способность использовать провокации является существенной частью латерального мышления.

Много лет назад я придумал слово *по* как символ, обозначающий идею, высказываемую в качестве провокации и ради ее движущей ценности. Если хотите, можно расшифровать *по* как «провокационная операция». *По* действует как белый флаг перемирия. Если кто-то подошел к стенам замка, размахивая белым флагом, стрелять по нему будет против правил. Подобным образом, если идея была высказана под зашитой *по*, застрелить ее суждением, родившимся под черной шляпой, окажется нарушением правил игры.

...Фабрика, загрязняющая окружающую среду, должна находиться ниже по течению, чем ее сток.

Эта провокации родила новую идею о том, что фабрика, построенная на берегу реки, должна использовать для своих нужд уже загрязненную своей же деятельностью воду. Таким образом, фабрика первой испытывала бы на себе эффект собственного загрязнения окружающей среды.

Пока мы двигаемся вперед от провокации, могут произойти три вещи. Мы, вероятно, не сможем сделать какое-либо движение вообще. Мы можем вернуться к обычным шаблонам. Или перейти к использованию нового шаблона.

Существуют и формальные пути создания провокации. Например, один из простых путей получения провокации – утверждение от противного. Очень простой способ вызвать провокацию — использовать случайное слово. Многим людям, наверное, покажется неслыханным, что случайное слово способно помочь решить проблему. Случайность предполагает, что слово не имеет непосредственного отношения к проблеме. Тем не менее, с точки зрения логики асимметрических шаблонных систем несложно увидеть, какое действие оказывает слово, выбранное наугад. Оно становится новой отправной точкой. Размышления, для которых случайное слово послужило отправной точкой, могут развиваться в ключе, невозможном для размышлений, непосредственно относящихся к проблеме.

**38. Мышление в зеленой шляпе: альтернативы**

На уроке математики в школе вы высчитываете сумму и получаете ответ. Затем переходите к следующей задаче. Нет смысла уделять больше времени первой сумме, потому что вы уже получили правильный ответ и лучшего найти не сможете. У многих людей такое отношение к мышлению сохраняется в дальнейшей жизни. Они перестают думать, как только находят решение какой-то проблемы. Их удовлетворяет первый подходящий ответ. Однако реальная жизнь очень отличается от школьных задач. Обычно существует не один, а больше ответов. Некоторые решения подходят больше, чем другие: они более надежны, более реальны или требуют меньших затрат. Нет никаких причин полагать, что первый ответ лучше других возможных.

Мы рассматриваем альтернативы и ищем другие решения, мы можем выбрать самое лучшее из них. Поиск альтернативных решений на самом деле является поиском наилучшего решения. Понимание альтернатив предполагает, что обычно существует более одного способа осуществления задуманного и более одного взгляда на вещи. Различные техники латерального мышления направлены на нахождение новых альтернатив.

Многие люди верят, что логическое мышление позволяет раскрыть все возможные альтернативы. Это верно для замкнутых систем, но не всегда работает в реальных ситуациях.

Каждый раз, когда мы ищем альтернативу, мы делаем это в рамках определенного уровня. Как правило, нам хочется оставаться в этих рамках. Время от времени нам нужно бросать вызов рамкам и переходить на более высокий уровень.

...Вы спросили меня об альтернативных способах погрузки на грузовики. Я хочу сказать вам, что гораздо выгоднее отправить вашу продукцию поездом.

Всеми силами бросайте вызов существующим рамкам и время от времени меняйте уровень. Но также будьте готовы найти альтернативное решение в рамках определенного уровня. Креативность получает дурную репутацию, когда креативные люди предлагают решить не ту проблему, которая была им дана. Дилемма остается реальной: когда работать в заданных рамках, а когда выходить из них.

**39. Мышление в зеленой шляпе: личность и способности**

Мне не нравится идея творческого мышления как особого дара. Я предпочитаю думать о творчестве как о нормальной и естественной составляющей мышления каждого человека. Я не думаю, что можно изменить личность человека. Но я уверен, что если человеку объяснить «логику» творческого подхода, то это может навсегда изменить его отношение к творчеству. Никому не нравится, когда его считают «однобоким». Мыслитель, который выглядит великолепно в черной шляпе, в зеленой хотел бы выглядеть хотя бы сносно. Эксперту в черной шляпе не нужно чувствовать, что ему надо уменьшить свое отрицательное отношение, чтобы быть творческим. Когда он негативен, он может быть так же негативен, как и раньше (сравните это с попытками изменить личность). Творческое мышление обычно находится в слабом положении, поскольку его не рассматривают как необходимую составляющую мышления. Такая формальность, как зеленая шляпа, возводит его в ранг такой же признанной части мышления, как и другие его аспекты.

**40. Мышление в зеленой шляпе: что происходит с идеями?**

Я присутствовал на множестве творческих сессий, где рождалось много хороших идей. Однако на заключительной стадии многие из этих идей были проигнорированы участниками. Мы склонны обращать внимание только на заключительное, разумное решение. Все остальное мы игнорируем. Но все эти случаи должны быть замечены. Это должно быть частью творческого процесса — оформить идею и приспособить ее для какой-то цели, чтобы она стала ближе к удовлетворению двух нужд. Первая нужда — нужда ситуации. Попытка оформить идею и сделать ее работоспособной. Это достигается путем введения ограничителей, которые используются как формирующие импульсы.

Второй набор потребностей, которые следует удовлетворить, – нужды людей, собирающихся действовать на основании идеи. К сожалению, этот мир несовершенен. Было бы хорошо, если бы каждый мог видеть в идее великолепие и потенциал, которые очевидны для автора этой идеи. Это не всегда имеет место. Таким образом, часть творческого процесса — оформить идею таким образом, чтобы она лучше соответствовала нуждам тех, кому понадобится «купить» ее.

В некоторых своих работах я предлагал роль менеджера концепций. Это тот, кто несет ответственность за стимулирование идей, их сбор и присмотр за ними. Это человек, который организовывал бы сессии по генерации идей. Он подсовывал бы проблемы под носы тех, кто должен решить их. Это человек, который следил бы за идеями так же, как финансовый менеджер — за финансами.

Следующая стадия — стадия желтой шляпы. Она включает в себя конструктивную разработку идеи, а также положительную оценку и поиск сопутствующих выгод и ценностей. Далее следует мышление в черной шляпе. На любой стадии может быть надета белая шляпа, чтобы предоставить данные, необходимые для оценки идеи. Завершающая стадия — это мышление в красной шляпе: нравится ли эта идея настолько, чтобы продолжать с ней работать? Может показаться странным, что эмоциональное суждение выносится в конце. Но именно это дает надежду, что эмоциональная оценка будет основываться на результатах внимательного исследования черной и желтой шляп. В конце, если энтузиазма нет, идея, скорее всего, не будет успешна, независимо от того, какой бы хорошей она ни была.

**41. Мышление в зеленой шляпе: подведем итоги**

Зеленая шляпа связана с творческим мышлением. Поиск альтернативных решений является фундаментальным аспектом мышления в зеленой шляпе. Существует необходимость выйти за рамки и известного, и очевидного, и удовлетворительного. В случае необходимости взять творческую паузу мыслитель в зеленой шляпе прерывает обсуждение в любом месте, чтобы задуматься над тем, существуют ли на данный момент альтернативные решения. В рамках мышления в зеленой шляпе понятие движения используется вместо понятия суждения. Провокация является важной частью мышления в зеленой шляпе и обозначается словом *по*. Она используется для того, чтобы вывести нас за рамки обычных шаблонов мышления. Латеральное мышление — это комплекс отношений, понятий и техник (включая движение, провокацию и *по*), предназначенных для прерывания шаблонов в самоорганизующихся асимметричных шаблонных системах.

****

**42. Синяя шляпа: управление мышлением**

Надевая синюю шляпу, мы больше не думаем об объекте; мы начинаем думать о мышлении, необходимом для изучения этого объекта. Синяя шляпа делает в отношении мышления то же, что дирижер – в отношении оркестра. Нося синюю шляпу мышления, мы говорим себе (или другим), какую из пяти шляп надеть.

Время спора предоставляет человеку момент для мышления. Вот почему многим людям легче думать в группе, чем в одиночестве. Мышление в одиночестве требует структурирования синей шляпы. Если мы собираемся использовать картографический тип мышления, нам нужно иметь структуру. Нападение и защита больше не могут составить структуру.

**43. Мышление в синей шляпе: фокусирование**

Фокусирование — одна из ключевых ролей синей шляпы. Фокус может быть широким или узким. Широкий фокус может иметь несколько конкретных объектов фокусирования. Важный аспект внимания – оно должно быть озвучено в определенной манере. Мышление в синей шляпе должно использоваться для того, чтобы определять цель сосредоточения. Время, уделенное размышлениям о мышлении, не потрачено зря. Постановка вопроса – самый простой способ фокусирования мышления.

**44. Мышление в синей шляпе: составление программы**

У компьютеров есть программное обеспечение, которое направляет их в каждой конкретной ситуации. Компьютеры не могут работать без программного обеспечения. Одна из функций мышления в синей шляпе – разработка программного обеспечения для размышлений над определенным вопросом.

Если тема вызывает бурные эмоции, имело бы смысл поставить красную шляпу первой по программе. Это позволило бы вынести чувства на поверхность и сделать их видимыми. Без красной шляпы каждый человек пытался бы выразить свои эмоции не напрямую, а используя дополнительные средства, такие как черная шляпа. Как только эмоции проявятся, человек освободится от них. Следующим шагом могло бы стать надевание белой шляпы.

Теперь с помощью магии синей шляпы все имеющиеся предложения должны быть сведены в официальный список. После этого предложения могут быть распределены по категориям: предложения, требующие индивидуальной оценки; предложения, требующие дальнейшего развития; предложения, которые следует просто принять во внимание.

Сейчас можно было бы объединить три подхода, воспользовавшись белой, желтой и зеленой шляпами, чтобы рассмотреть каждое предложение и поднять его на новый уровень. Это фаза конструктивного мышления.

Далее используется подход желтой шляпы в чистом виде, чтобы дать оценку каждому из альтернативных вариантов решений, которые можно считать серьезными предложениями.

Теперь нужно надеть черную шляпу, которая в данный момент играет роль сита. Цель черной шляпы — указать на невозможность осуществления тех или иных альтернативных вариантов.

**45. Мышление в синей шляпе: обобщения и выводы**

Человек в синей шляпе смотрит на ту шляпу мышления, которая в данный момент находится на сцене. Он — хореограф, но еще и критик, который следит за происходящим. Человек в синей шляпе не ведет машину по дороге, а наблюдает за водителем. Он также обращает внимание на выбор маршрута. Надевая синюю шляпу, мы делаем замечания по поводу того, что наблюдаем. Время от времени мыслитель в синей шляпе делает обзор того, что происходило и что было достигнуто. Именно он стоит у доски, чтобы сделать список найденных альтернативных решений.

**46. Мышление в синей шляпе: контроль и мониторинг**

На любой встрече председатель автоматически выполняет функцию синей шляпы. Он поддерживает порядок и следит за соблюдением повестки дня. Можно дать роль носителя синей шляпы кому-то другому, а не председателю. Тогда человек в синей шляпе будет осуществлять мониторинг мышления в рамках, установленных председателем. Носитель синей шляпы следит за тем, чтобы все остальные придерживались правил игры.

На практике разные шляпы перекрывают друг друга очень часто, и нет нужды относиться к этому слишком педантично. Желтая и зеленая шляпы могут сменяться очень быстро. Белая и красная шляпы перекрывают друг друга по причине того, что факты смешиваются с мнениями о них. Непрактично также менять шляпы каждый раз, когда кто-то делает замечание. Важно следующее: когда установлен определенный режим мышления, мыслители должны осознанно прилагать усилия к тому, чтобы думать таким образом. Одной из основных задач контроля со стороны носителя синей шляпы будет пресекание споров.

**47. Мышление в синей шляпе: подведем итоги**

Синяя шляпа — шляпа контроля. Человек в синей шляпе организует мышление. Он высказывает идеи о формах мышления, необходимых для изучения темы. Мыслитель в синей шляпе подобен дирижеру оркестра: именно он объявляет, когда необходимо надеть ту или иную шляпу. Мыслитель в синей шляпе определяет объект, на который должно быть направлено мышление. Синяя шляпа «наводит фокус». Она служит для определения проблем и постановки вопросов.

**Заключение**

Величайший враг мышления — сложность, так как она ведет к путанице. Когда мысли ясны и просты, это доставляет удовольствие и даст больший эффект. Концепцию шести шляп мышления понять очень легко. Ее также очень легко применять. Очевидно, что эта идиома будет работать, если все люди в организации знакомы с правилами игры. Например, все те, кто привык встречаться, чтобы обсуждать те или иные вопросы, должны узнать значение различных шляп. Концепция работает лучше всего, когда она становится чем-то вроде общего языка.

1. В 2010-м издательство «Попурри» выпустило эту книгу под названием «Управление мышлением». Я читал именно её… [↑](#footnote-ref-1)
2. Изображения шляп позаимствованы с сайта [poryadokvdome.com](http://poryadokvdome.com/2011/02/16/iskusstvo-prinimat-resheniya-chast-3-shest-shlyap-myshleniya/) [↑](#footnote-ref-2)