



فن شش کلاه تفکر یکی از فنون اثربخش مدیریت اندیشه‌ها در جلسه‌های کاری است که فرآیند تفکر را جهت می‌دهد. در این شماره به تشریح این فن، به گونه‌ای می‌پردازیم که بتوانیم آنرا به سادگی در محیط کار، عملی کنیم.

در فن شش کلاه رنگی تفکر متصور می‌شویم که شش نفر از افراد حاضر در جلسه، شش کلاه با رنگ‌های سفید، قرمز، سیاه، زرد، سبز و آبی بر سر دارند. کلاه نماینده حالت روحی و نوع تفکر صاحب کلاه در ارتباط با موضوع مورد بحث است. رنگ هر کلاه نشانه نقشی است که صاحب آن کلاه در جلسه بر عهده دارد و می‌بایست حین جلسه، اصول حاکم کلاه مورد نظر را دنبال کند.

استفاده از فن شش کلاه رنگی در جلساتی که افراد با سلیقه و دیدگاه‌های متفاوت در آن حضور دارند، رسیدن به اهداف جلسه و نیز نتیجه‌گیری را آسانتر می‌کند. به این منظور ۶ نفر از افراد شرکت‌کننده، نقش‌های متفاوتی متناسب با رنگ کلاه‌ها به عهده می‌گیرند و می‌کوشند که در یک تعامل سازنده، ابعاد موضوع مورد بررسی در جلسه را بررسی کنند.

نقش‌های رنگ‌های شش کلاه تفکر و نقش هر یک در جلسات

محاسبه‌گر و تحلیل‌کننده اطلاعات و حقایق



عاطفی و احساساتی



مثبت‌نگر منطقی



منتقد و قضاوت‌گر



خلاق و ارائه‌دهنده گزینه‌های جدید



کلی‌نگر، هدایت‌گر و مذاکره‌گر



جهت اجرای این فن می‌توان در ابتدای جلسه، نقش ۶ نفر را تعریف کرد و از افراد خواست که یکی از این نقش‌ها را به صورت هدفمند ایفا کنند و یا می‌توان بصورت نامحسوس از همان ابتدا افرادی را به جلسه دعوت کرد که با توجه به خصوصیات شخصیتی‌شان، نقش‌های ۶ کلاه رنگی را در مورد موضوع مورد بحث ایفا خواهند نمود.

اداره یک جلسه با موضوع چالش‌های تعرفه‌گذاری خدمات بالینی با تکنیک شش کلاه تفکر

فرد صاحب کلاه قرمز نقش یک فرد هیجانی را بازی می‌کند که احساسات خود را در مورد موضوع مورد بحث بطور صریح و بی‌پرده بیان می‌کند و اجازه می‌دهد احساسات و عواطف بر او حاکم شود.



فرد کلاه سفید، نقش فردی بی‌طرف را بازی می‌کند. کسی که کلاه سفید بر سر می‌گذارد باید اطلاعاتی که در مورد موضوع یا مشکل مورد بحث دارد بدون هیچ‌گونه تعدیل و قضاوتی بیان کند. کسی که کلاه سفید بر سر می‌گذارد نباید به عواطف، احساسات و قضاوت دیگران توجه کند و او تنها وظیفه دارد همچون یک رایانه، اطلاعات موثق را ارائه کند.



«در سالهای اخیر بی‌تناسبی تعرفه‌ها باعث عدم تمایل پزشکان عمومی برای ادامه تحصیل در برخی تخصص‌ها و نیز ترویج خدماتی شده که با سیاست‌های نظام سلامت همخوانی ندارد؛ مانند سزارین بجای زایمان طبیعی. از طرفی تعرفه‌های کنونی کشش لازم را برای جبران هزینه‌ها را ندارد و به لحاظ کیفی نظام سلامت را تحت تاثیر قرار می‌دهد.»

«اگرچه تعرفه‌گذاری یک ابزار سیاست‌گذاری است اما احساس می‌شود، گروه‌های مختلف فشار در برابر تغییرات آن مقاومت می‌کنند»



فرد کلاه سیاه نقش منفی نگری و افسردگی را ایفا می کند و جنبه های منفی و بدبینانه موضوع به صورت منطقی بیان می کند. اگرچه منفی بودن اصولاً آسان تر است و نیز ممکن است اثبات خطای دیگران برای بعضی از افراد رضایت در پی داشته باشد و حمله کردن به دیدگاه دیگران احساس برتری در فرد ایجاد کند اما در نقش کلاه سیاه، افراد باید اشتباهات و موارد نادرست موجود در موضوع را با دلایل منطقی مطرح کنند. اگر از این کلاه بخوبی استفاده شود می تواند ما را از مخاطراتی که معمولاً از چشمان دور می ماند، آگاه کند.

«ما نمی توانیم بدون بررسی عمیق هیچ تصمیمی بگیریم و باید قبل از هر اقدامی دورنمای روشنی از تأثیرات آن بر رفتار دولت، پزشکان، بخش خصوصی، بیمه ها و مردم کاملاً آگاه باشیم و اگر بخواهیم با فشار تغییرات را اعمال کنیم دریافت مبالغ غیررسمی و زیرمیزی و با ایجاد تقاضای القایی، به سیستم آسیب جدی وارد می کنند.»



فرد کلاه زرد به جنبه های ارزشمند، مثبت و خوشبینانه موضوع اشاره می کند.

«این طبیعی است که کسب حداقل منافع برای هر گروهی اولویت دارد ولی نظام سلامت از ارائه دهندگان جدا نیست و ما باید پزشکان و بخش خصوصی را نیز در فرایند تعرفه گذاری مشارکت بدهیم.»



رنگ سبز نشانه رویش و باروری است و نقش اصلی فرد کلاه سبز ابراز ایده ها و راه حل های جدید و خلاقانه است. هرگاه تمامی راه ها در مورد مسئله با این بست رویرو شد باید به مدد خلاقیت راه های جدیدی کشف کرد. در این مرحله فرصتی به حاضران داده می شود تا ایده های نو خود را ارائه کنند. بدون شک برای خلاقانه اندیشیدن باید فرهنگ خلاقیت بر فضای جلسه حاکم باشد.

«فکر می کنم ما نیاز به یک تغییر اساسی داریم؛ باید مرجع رسمی تعرفه گذاری مان را از کتاب قدیمی کالیفرنیا تغییر دهیم و به نظام های تعرفه گذاری در سایر کشورها نیز توجه کنیم. مثلاً نظام تارمد در سوئیس توانسته در کنار شفاف سازی خدمات بالینی، درآمد را عادلانه بین گروه های مختلف پزشکی توزیع نماید.»



این کلاه کنترل کننده و سازمان دهنده اندیشه ها است. کسی که این کلاه را بر سر گذاشته، نظرات بقیه کلاه ها را مورد ارزیابی قرار داده و سازمان دهی، هدایت و نتیجه گیری می کند. فرد کلاه آبی در مراحل مختلف جلسه و نیز در پایان جلسه مباحث را جمع بندی و اولویت بندی می کند و وظایف افراد را نیز مشخص می سازند.

اگرچه در طول جلسه کلاه آبی رنگ به نظارت و جمع بندی فعالیت سایر کلاه ها مشغول است اما در پایان جلسه فرد کلاه آبی به ارزیابی تمامی نتایج مراحل قبلی می پردازد و پس از یک جمع بندی مناسب، تصمیم نهایی در جهت حل مشکل اعلام می شود. بدون شک هر یک از اعضا می توانند کلاه آبی را به امانت گرفته و در اتخاذ تصمیمات به دارنده ی اصلی کلاه آبی رنگ کمک کنند.

«در یک نتیجه گیری کلی از مباحث می توان گفت که: "جلب مشارکت افراد ذی نفع، جستجوی منابع به روزتر برای مراجع تعرفه گذاری و ایجاد دورنمای روشن از تأثیر هر تغییر در تعرفه گذاری بر رفتار دولت، پزشکان، بیمه ها و مردم، مهمترین نکات مورد بحث در جلسه بودند. برای جلسه بعد کلاه زرد لیست افراد ذی نفع که باید در جلسات شرکت داشته باشند را مشخص کنند و کلاه سبز هم مروری بر مدل های مختلف تعرفه گذاری داشته باشند و نتیجه را به جلسه بیاورند.»



منبع: کتاب انسان آفرینش گر

(انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تربیت معلم)

آپ

صاحب امتیاز: دانشگاه علوم پزشکی کرمان
مدیر مسئول: دکتر علی اکبر حدوست
سردبیر: دکتر سمیه نوری حکمت
نویسنده این شماره: دکتر سمیه نوری حکمت
ویراستار ادبی: دکتر فاطمه کهن