

CHƯƠNG 3: SCAMPER

A. MỤC TIÊU

Sau khi học xong chương này, sinh viên có thể:

- Nhận thức được ý nghĩa của phương pháp SCAMPER trong việc phát triển các ý tưởng sáng tạo.
- Trình bày những nguyên tắc cơ bản trong phương pháp SCAMPER.
- Thực hành các bước thực hiện SCAMPER để phát ý tưởng.

B. NỘI DUNG

3.1. Khái quát chung về SCAMPER

SCAMPER là tên được cấu tạo từ những chữ đầu của một nhóm từ tiếng Anh (Substitute, Combine, Adapt, Magnify/Modify, Put to other uses, Eliminate, Rearrange/Reverse) do **Robert F. Eberle** xây dựng. Ông là một nhà quản lý giáo dục nghiên cứu về sự sáng tạo của giáo viên và học sinh. Cuốn sách nổi tiếng nhất của ông về tư duy sáng tạo là SCAMPER và đã được sử dụng rất rộng rãi.



Tác giả SCAMPER – **Robert F. Eberle**

SCAMPER là phương pháp tư duy sáng tạo nhằm cải thiện sản phẩm, quy trình, dịch vụ... đã có hay dự tính phát triển, dựa vào kỹ thuật công não để tìm ra nhiều phương

án giải đáp hàng loạt câu hỏi. Các câu hỏi được đặt ra theo trình tự với mục tiêu thu thập nhiều ý tưởng theo khả năng cho phép.

Kể từ khi ra đời vào đầu những năm 1970, cho đến nay, cùng với một số kỹ thuật khác, SCAMPER đã khẳng định giá trị của mình khi được rất nhiều người và nhiều tổ chức trên thế giới sử dụng như một trong những cách thức phổ biến để tư duy sáng tạo. Đó là một danh sách kiểm tra hỗ trợ việc làm thay đổi suy nghĩ để có thể tạo ra một sản phẩm mới. Những thay đổi này được sử dụng như là các gợi ý trực tiếp hoặc là các điểm khởi đầu cho các suy nghĩ về sau.

SCAMPER dựa trên quan điểm mọi điều mới mẻ là một vài bổ sung hoặc điều chỉnh cho những gì đã tồn tại. Kỹ thuật này được sử dụng trong việc khởi tạo ra những ý tưởng cho sản phẩm mới hay một dịch vụ mới.

Tách rời đối tượng mà bạn muốn suy nghĩ và đặt câu hỏi trong danh sách kiểm tra để xem có những ý tưởng hay suy nghĩ mới nào nổi lên không. Hãy suy nghĩ về bất kì vấn đề nào, từ việc phát triển cái kẹp giấy thông thường đến việc tái tổ chức công ty và áp dụng danh sách các câu hỏi. Bạn sẽ nhận thấy các ý tưởng bắt đầu vô tình bật ra khi đặt những câu hỏi đúng như: Tôi có thể thay thế điều gì đó không? Tôi có thể kết hợp nó với cái gì khác không? Tôi có thể mở rộng hay thêm vào điều gì đó không? Tôi có thể điều chỉnh hay thay đổi nó theo chiều hướng khác không? Tôi có thể đặt nó vào những mục đích khác không? Tôi có thể loại bỏ điều gì từ nó không? Tôi có thể tái sắp xếp nó không? Điều gì xảy ra khi tôi lật ngược vấn đề?... Và đó cũng chính là những câu hỏi mà SCAMPER đặt ra:

- **Substitute (Thay thế)** – Điều gì xảy ra nếu thay đổi nhân sự, vật thể, địa điểm, quy trình, phương pháp, yêu cầu, cách nhìn?

- **Combine (kết hợp)** - Điều gì xảy ra nếu kết hợp sản phẩm hay dịch vụ khác, kết hợp với mục đích và mục tiêu khác, kết hợp nguồn lực mới để sáng tạo ra sản phẩm mới, dịch vụ mới?

- **Adapt (Thích nghi)** – Làm sao để sản phẩm, dịch vụ thích nghi với những mục tiêu mới: Tái cấu trúc? Hiệu chỉnh? Giảm tải?

- **Magnify/Modify (Tăng cường/Điều chỉnh)** - Có thể thay đổi sản phẩm, dịch vụ thế nào: Hình dáng? Phóng to, thu nhỏ? Thay đổi công năng để gia tăng giá trị?

- **Put to other uses** (*Đổi cách dùng*) – Có thể ứng dụng trong lĩnh vực mới nào, những đối tượng mới nào có thể quan tâm, còn có công dụng nào khác?

- **Eliminate** (*Loại ra*) - Làm sao cải thiện hay đơn giản hóa sản phẩm, dịch vụ? Có thể loại bỏ bớt điều gì?

- **Rearrange, Reverse** (*Sắp xếp lại/Lật ngược vấn đề*) – Điều gì xảy ra nếu thay đổi trật tự cấu trúc, chương trình, kế hoạch hay làm ngược lại?

3.2. Sử dụng SCAMPER

Giải pháp được xem là tối ưu hình thành trên cơ sở tổng hợp những ý tưởng tốt xuất hiện qua các bước triển khai. Cũng như các phương pháp tư duy sáng tạo khác, SCAMPER dựa trên nguyên tắc chung là thúc đẩy đặt sự việc dưới nhiều góc nhìn khác nhau để hình thành các ý tưởng.



Hình ảnh ví dụ về SCAMPER

Hãy tưởng tượng bạn là 1 nhà sản xuất về máy tính và máy in, bạn đang cần tìm những sản phẩm mới, SCAMPER có thể cho bạn những hướng đi như sau:

- **Substitute** – Dùng nguyên vật liệu công nghệ cao làm thành phần tạo ra sản phẩm.
- **Combine** – tích hợp máy tính với máy in, máy in với máy quét.
- **Adapt** – đặt mực in chất lượng cao và loại giấy thật tốt.

- Modify – đa dạng hoá về hình dáng, kích thước và thiết kế của máy in cũng như máy tính.

- Put to other uses - nghĩ cách dùng khác cho sản phẩm: có thể tích hợp thành máy photo, máy fax.

- Eliminate – loại bỏ âm thanh, màn hình màu, mực màu, ...

- Reverse – chế tạo thêm bàn kê máy cũng như ghế ngồi...

Kỹ thuật này được sử dụng nhiều nhất trong việc phát ra

Sau đây là những hướng dẫn cụ thể cho việc sử dụng SCAMPER:

*** Thay thế một điều gì đó (SUBSTITUTE):**

Thay thế là một phương pháp thích hợp để phát triển những ý tưởng khác nhau thành bất kỳ điều gì có thể tồn tại. Hãy nghĩ các cách để thay đổi cái này thành cái kia và cái kia thành cái khác nữa. Nhà khoa học Paul Ehrlich liên tục thay thế một màu này bằng một màu khác – khoảng hơn 500 màu – cho đến khi ông tìm ra màu chính xác để nhuộm tĩnh mạch cho những con chuột thí nghiệm. Bạn có thể thay thế sự vật, quá trình, địa điểm, con người, ý tưởng và thậm chí cảm xúc. Những câu hỏi sau đây có thể giúp bạn làm điều này:

- Có thể thay thế hay hoán đổi bộ phận nào trong hệ thống?

- Có thể thay thế nhân sự nào?

- Qui tắc nào có thể được thay đổi?

- Có thể dùng nguyên liệu, vật liệu nào khác?

- Có thể dùng qui trình / thủ tục nào khác?

- Có thể thay tên khác?

- Có thể dùng ý tưởng này tại địa điểm khác?...



Hình: Ví dụ về phép thay thế

*** Kết hợp với một điều gì khác (COMBINE):**

Nhiều suy nghĩ sáng tạo bao gồm việc kết hợp những ý tưởng và đối tượng trước đó không liên quan đến nhau để tạo ra một điều mới mẻ. Quá trình này được gọi là quá trình tổng hợp và nhiều chuyên gia lưu ý nó là bản chất của sự sáng tạo. Gregor Mendel đã tạo ra một hệ thống nguyên tắc khoa học hoàn toàn mới – di truyền học – bằng việc kết hợp toán học với sinh học. Hãy đặt câu hỏi:

- Ý tưởng / thành phần nào có thể kết hợp được?
- Tôi có thể kết hợp / tái kết hợp mục đích của các đối tượng?
- Tôi có thể kết hợp hoặc hòa trộn yếu tố này với các yếu tố khác?
- Cái gì có thể kết hợp để gia tăng tính hữu dụng?
- Những vật liệu nào có thể kết hợp với nhau?
- Tôi có thể kết hợp những năng lực khác nhau để cải thiện vấn đề?...



Hình vẽ phép kết hợp

*** Thích ứng một điều gì đó (ADAPT):**

Một trong số những nghịch lý của sự sáng tạo là để suy nghĩ một cách độc đáo, chúng ta phải làm quen với những ý tưởng của những người khác. Thomas Edison diễn giải nó như sau: “Hãy tạo một thói quen giữ quan điểm về những ý tưởng mới mẻ và thú vị mà người khác đã sử dụng thành công. Ý tưởng của bạn chỉ trở nên mới mẻ khi nó đặt trong vấn đề mà bạn đang xử lý”.

- Đối tượng ta đang xem xét giống với cái gì khác?
- Có cái gì tương tự với đối tượng ta đang xem xét nhưng trong một tình huống khác?
- Ý tưởng nào khác có thể đề xuất?
- Cái gì tôi có thể copy, mượn hay đánh cắp?
- Tôi có thể tương tác với ai?
- Ý tưởng nào tôi có thể hợp nhất?
- Quá trình nào có thể được thích ứng?
- Ý tưởng nào ngoài lĩnh vực của tôi có thể hợp nhất?...



Phép thích ứng

*** Tăng cường/Điều chỉnh (MAGNIFY/MODIFY):**

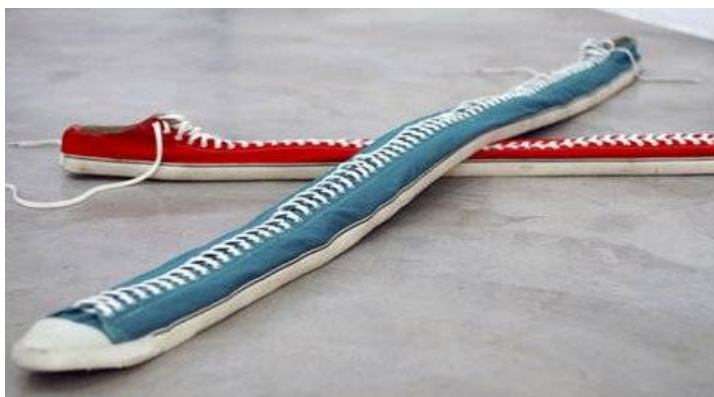
Một cách đơn giản để nghĩ ra ý tưởng mới là chọn đối tượng và thêm một số điều vào đó. Kỹ sư người Nhật Yuma Shirashi đã đưa VCR gia đình trở thành điều có thể thực

hiện được bằng cách tìm ra phương pháp kéo dài băng video ra sao để đủ cho một bộ phim có độ dài thông thường.

- Yếu tố nào có thể điều chỉnh lớn hơn?
- Yếu tố nào có thể cường điệu hoặc cực đoan?
- Yếu tố nào có thể cao hơn, to hơn hay mạnh hơn?
- Tôi có thể gia tăng tần số của hệ thống?
- Yếu tố nào có thể lặp lại? Tôi có thể tạo ra nhiều bản sao?
- Tôi có thể bổ sung thêm những đặc trưng mới hoặc giá trị mới?

Nếu suy nghĩ sáng tạo, có thể thấy, bất cứ khía cạnh nào của bất kì vấn đề gì cũng có thể được điều chỉnh. Hãy đặt câu hỏi:

- Vấn đề này có thể được thay đổi như thế nào để tốt hơn? Điều gì có thể được điều chỉnh? Có khuynh hướng nào mới không?
- Thay đổi ý nghĩa, màu sắc, chuyển động, âm thanh, mùi hương, dạng thức? Thay đổi tên?
- Những thay đổi nào có thể tiến hành trong kế hoạch? Trong quá trình? Trong khâu marketing? Những biến đổi khác?
- Vấn đề này có thể có dạng, khối nào khác? Có thể kết hợp dạng với khối không?...



Những đôi giày được kéo dài

*** Đặt vào những ứng dụng khác (PUT TO OTHER USES):**

Một đối tượng có được ý nghĩa của nó từ bối cảnh xung quanh. Thay đổi bối cảnh và bạn sẽ thay đổi được ý nghĩa. Nhà hóa học và thực vật học George Washington Carver đã khám phá hơn 300 ứng dụng khác nhau của cây lạc lùn. Hãy đặt những câu hỏi:

- Đối tượng đang xem xét có thể dùng vào mục đích khác?

- Đối tượng đang xem xét có thể dùng bởi người khác với mục đích khác?
- Trẻ em hay người già sử dụng đối tượng đang xem xét như thế nào?
- Có cách nào khác sử dụng đối tượng đang xem xét không?
- Có thể sử dụng ý tưởng này trong lĩnh vực khác, thị trường khác?



Bồn Toilet để cắm hoa

*** Loại bỏ (ELIMINATE):**

Đôi khi loại trừ một số vấn đề sẽ mang lại những ý tưởng mới. Giảm bớt số ý tưởng, sự vật, quá trình thể dần dần thu hẹp vấn đề xuống còn bộ phận hoặc chức năng thực sự cần thiết của nó – hoặc tập trung vào một bộ phận thích hợp một số ứng dụng khác. Vận dụng những câu hỏi sau:

- Tôi có thể đơn giản hóa đối tượng như thế nào?
- Bộ phận nào có thể loại bỏ mà không làm thay đổi tính năng hệ thống?
- Bộ phận nào không mang tính cốt lõi hay không cần thiết?
- Qui tắc nào có thể hạn chế hoặc loại bỏ?
- Tôi thực hiện với qui mô nhỏ hơn sẽ ra sao?
- Tính chất nào của hệ thống tôi có thể giảm thiểu hoặc loại bỏ?
- Tôi có thể chia tách hệ thống thành các bộ phận khác nhau?
- Tôi có thể làm cho đối tượng tinh gọn hơn?



Cắt ngắn chân bàn

*** Tái cấu trúc/đảo ngược (REARRANGE/REVERSE):**

Tái cấu trúc thành điều gì đó khác? Có thể nói sự sáng tạo bao gồm rất nhiều lần tái sắp xếp những gì chúng ta đã biết để tìm ra những gì chúng ta không biết. Việc tái sắp xếp này mang lại vô số những lựa chọn cho ý tưởng, mặt hàng và dịch vụ. Ngoài ra, chúng ta có thể lật ngược vấn đề để xem điều gì xảy ra? Lật ngược cách nhìn nhận sẽ mở rộng suy nghĩ của bạn. Nhìn vào điều đối nghịch và bạn sẽ thấy những gì bình thường bạn bỏ qua. Đặt câu hỏi: “Mặt đối nghịch của nó là gì?” để tìm kiếm một điều gì mới về sự vật. Những đột phá lịch sử của Columbus và Copernicus là những điều trái ngược hoàn toàn với niềm tin đương đại lúc đó.

- Có phương án cấu trúc khác tốt hơn phương án hiện hành?
- Có thể hoán đổi bộ phận này với bộ phận khác trong hệ thống?
- Có thể bố trí theo lớp hay theo chuỗi?
- Có thể hoán đổi giữa tác nhân và hệ quả?
- Có thể thay đổi nhịp điệu hay lịch trình của kế hoạch?
- Có thể hoán đổi giữa yếu tố tích cực và yếu tố tiêu cực?
- Có thể tác động ngoại vi thay vì chính diện? Tác động bên trên thay vì bên dưới? Tác động bên dưới thay vì bên trên?
- Xem xét vấn đề/bài toán theo chiều hướng ngược lại?
- Thực hiện ngược lại với dự định ban đầu?



Hình đảo ngược vai trò trong sở thú

C. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Michael Michalko, *Đột phá sức sáng tạo - Bí mật của những thiên tài sáng tạo*, NXB Tri thức, 2006
2. Jack Foster, *Bí quyết sáng tạo*, Nguyễn Minh Hoàng (biên dịch), NXB Trẻ, 2005
3. Nguyễn Huy Tú, *Giáo trình Tâm lý học sáng tạo*, Viện KHGD, 2000
4. Huỳnh Văn Sơn, *Giáo trình Tâm lý học sáng tạo*, NXB GD, 2009
5. Trang web: <http://www.creativeeducationfoundation.org>

D. CÂU HỎI ÔN TẬP; BÀI TẬP, CÂU HỎI, TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

* CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Cho biết ý nghĩa của phương pháp SCAMPER trong việc phát triển các ý tưởng sáng tạo?
2. Trình bày những nguyên tắc cơ bản trong phương pháp SCAMPER.
3. Hãy thảo luận về việc vận dụng phương pháp SCAMPER trong học tập và công việc.

* BÀI TẬP, CÂU HỎI, TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

4. Dựa vào hình vẽ dưới đây hãy phân tích ý tưởng phát triển ý tưởng để tạo ra một sản phẩm mới theo kỹ thuật SCAMPER mà hình vẽ mô tả:

CHƯƠNG 4: SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY

A. MỤC TIÊU

Sau khi học xong chương này, sinh viên có thể:

- Nhận thức được ý nghĩa của phương pháp 6 chiếc mũ tư duy trong việc nhìn nhận, xem xét, đánh giá vấn đề và tìm kiếm những giải pháp sáng tạo.
- Trình bày cách thức tiến hành phương pháp 6 chiếc mũ tư duy.
- Vận dụng được phương pháp tư duy theo 6 chiếc mũ trong việc tư duy độc lập, trong hoạt động nhóm và ra quyết định cho công việc của bản thân.

B. NỘI DUNG

4.1. Khái quát về kỹ thuật “6 chiếc mũ tư duy”

Năm 1980, phương pháp 6 chiếc mũ tư duy được gắn liền với cái tên của Tiến sĩ Edward De Bono. Đến năm 1985, công cụ này đã được mô tả chi tiết trong cuốn “Six thinking Hats” của chính tác giả.



Edward De Bono

Phương pháp này đã được áp dụng ở nhiều trường học, nhiều tổ chức lớn trên thế giới như: IBM, Federal Express, British Airways, Pepsi, Polaroid, Prudential, Dupon..

Sáu chiếc mũ tư duy là một kỹ thuật được thiết kế nhằm giúp các cá thể có được nhiều cái nhìn về một đối tượng mà những cái nhìn này sẽ khác nhiều so với một người thông thường có thể thấy được. Đây là một khuôn mẫu cho sự suy nghĩ và nó có thể kết hợp thành lối suy nghĩ định hướng (lateral thinking). Trong phương pháp này thì các phán xét có giá trị sẽ có chỗ đứng riêng của nó nhưng các phê phán đó sẽ không được phép thống trị như là thường thấy ở lối suy nghĩ thông thường.

Kỹ thuật này có nhiều ứng dụng to lớn:

- Kích thích suy nghĩ song song
- Kích thích suy nghĩ toàn diện
- Tách riêng cá tính (như là bản ngã, các thành kiến ...) và chất lượng
- Đào tạo về sáng tạo, điều phối cuộc họp, quản lý cuộc họp
- Tăng năng suất làm việc và trao đổi trong nhóm
- Cải tiến sản phẩm và quá trình quản lý dự án
- Phát triển tư duy phân tích, và ra quyết định

4.2. Cách thức tiến hành

Dùng 6 cái mũ đại diện cho 6 dạng thức của suy nghĩ. Nó đề cập đến chiều hướng suy nghĩ hơn là tên gọi. Mỗi mũ có một màu (mà màu này chỉ đại diện cho 1 dạng thức duy nhất của suy nghĩ).



Các đặc tính của mũ màu:

- **Mũ trắng:** mang hình ảnh của một tờ giấy trắng, thông tin, dữ liệu. Khi chúng ta tưởng tượng đang đội chiếc mũ trắng, chúng ta chỉ cần suy nghĩ về các thông tin, dữ kiện

liên quan đến vấn đề đang cần giải quyết, tập trung trên thông tin rút ra được, các dẫn liệu cứ liệu và những thứ cần thiết, làm sao để nhận được chúng.

Một số câu hỏi có thể sử dụng:

- Chúng ta có những thông tin gì về vấn đề này?
- Chúng ta cần có những thông tin nào liên quan đến vấn đề đang xét?
- Chúng ta thiếu mất những thông tin, dữ kiện nào?

- **Mũ đỏ:** mang hình ảnh của lửa đang cháy, con tim, sự ấm áp. Khi tưởng tượng đang đội chiếc mũ đỏ, chúng ta chỉ cần đưa ra các cảm giác, cảm xúc, trực giác, những ý kiến không có chứng minh hay giải thích, lý lẽ của mình về vấn đề đang giải quyết. Chỉ đưa ra các điều bộc phát đó, không cần giải thích.

Một số câu hỏi có thể sử dụng:

- Cảm giác của tôi ngay lúc này là gì?
- Trực giác của tôi mách bảo điều gì về vấn đề này?
- Tôi thích hay không thích vấn đề này?

- **Mũ vàng:** mang hình ảnh của ánh nắng mặt trời, sự lạc quan, các giá trị, các lợi ích. Khi tưởng tượng đang đội chiếc mũ vàng, bạn sẽ đưa ra các ý kiến lạc quan, có logic, các mặt tích cực, các lợi ích của vấn đề

Một số câu hỏi có thể sử dụng:

- Những lợi ích khi chúng ta tiến hành công việc này?
- Đây là mặt tích cực của vấn đề này?

- **Mũ đen:** mang hình ảnh của đêm tối, đất bùn. Người đội mũ đen sẽ phê phán, bình luận, liên tưởng đến các điểm yếu, các lỗi, sự bất hợp lý, sự thất bại, sự phản đối, thái độ bi quan. Vai trò của chiếc mũ đen là giúp chỉ ra những điểm yếu trong quá trình suy nghĩ của chúng ta. Chiếc mũ đen để dùng cho "sự thận trọng", nó chỉ ra các lỗi, các điểm cần lưu ý, các mặt yếu kém, bất lợi của vấn đề hay dự án đang tranh cãi. Chiếc mũ đen đóng vai trò hết sức quan trọng, nó đảm bảo cho dự án của chúng ta tránh được các rủi ro, nó ngăn chúng ta làm điều sai, bất hợp pháp hay nguy hiểm.

Một số câu hỏi có thể sử dụng:

- Những rắc rối, nguy hiểm nào có thể xảy ra?
- Những khó khăn nào có thể phát sinh khi tiến hành làm điều này?

- Những nguy cơ nào đang tiềm ẩn?

- **Mũ xanh lục:** khiến ta liên tưởng đến cây cỏ xanh tươi, sự nảy mầm, sự đâm chồi, sự phát triển. Chiếc mũ xanh lục tượng trưng cho sự sinh sôi, sáng tạo. Khi đội chiếc mũ này, chúng ta sẽ đưa ra các giải pháp, ý tưởng mới cho vấn đề đang thảo luận.

Một số câu hỏi có thể sử dụng:

- Có những cách thức khác để thực hiện điều này không?
- Chúng ta có thể làm gì khác trong trường hợp này?
- Các lời giải thích cho vấn đề này là gì?

- **Mũ xanh dương:** Chiếc mũ xanh dương sẽ có chức năng giống như nhạc trưởng, nó sẽ tổ chức các chiếc mũ khác - tổ chức tư duy: Điều khiển, chi phối quá trình, các bước, tổ chức lãnh đạo.

4.3. Các bước tiến hành

Mọi người trong nhóm làm việc sẽ cùng tham gia góp ý – tùy theo tính chất của ý đó mà người đó (hay người trưởng nhóm) sẽ đề nghị đội mũ màu gì. Người trưởng nhóm sẽ lần lượt chia thời gian tập trung ý cho mỗi mũ màu... Tuy nhiên, một số trường hợp đặc biệt, nếu cần bất kỳ thành viên nào cũng có thể đề nghị góp thêm ý vào cho một mũ màu nào đó (tuy vậy phải giữ đủ thời lượng cho mỗi mũ màu).

- Bước 1:

Mũ trắng: tất cả các ý kiến nào chỉ chứa sự thật, bằng chứng, hay dữ kiện, thông tin. Đội mũ này có nghĩa là “hãy cởi bỏ mọi thành kiến, mọi tranh cãi, mọi dự định và hãy nhìn vào cơ sở dữ liệu”.

- Bước 2:

Mũ lục: tạo ra các ý kiến làm sao để giải quyết. Các sáng tạo, các cách thức khác nhau, các kế hoạch, các sự thay đổi.

- Bước 3:

Đánh giá các giá trị của các ý kiến trong mũ lục.

Viết ra danh mục các lợi ích dùng mũ vàng.

Mũ vàng: tại sao vài ý kiến sẽ chạy tốt và tạo sao nó mang lại lợi ích. Ở đây cũng có thể dùng về các kết quả của các hành động được đề xuất hay các đề án. Nó còn dùng để tìm ra những vật hay hiệu quả có giá trị của những gì đã xảy ra.

Viết các đánh giá, và các lưu ý trong mũ đen.

Đây là mũ có giá trị nhất. Dùng để chỉ ra tại sao các đề nghị hay ý kiến không thích hợp (hay không hoạt động được) cùng với các dữ kiện, với kinh nghiệm sẵn có, với hệ thống đang hoạt động, hoặc với chế độ đang được theo. Mũ đen lúc nào cũng phải tính đến sự hợp lý.

- Bước 4: Viết các phản ứng, trực giác tự nhiên và các cảm giác xuống trong mũ đỏ.

Mũ này cho phép người suy nghĩ đặt xuống các trực cảm mà không cần bào chữa.

- Bước 5: Tổng kết và kết thúc buổi làm việc – mũ xanh dương

Mũ này là sự nhìn lại các bước trên hoặc là quá trình điều khiển. Nó sẽ không nhìn đến đối tượng mà là nghĩ về đối tượng (thí dụ như ý kiến “đội cho tôi cái mũ lục, tôi cảm giác rằng có thể làm được nhiều hơn về cái mũ xanh này”).

Lưu ý: Các bước trên không hoàn toàn nhất thiết phải theo đúng thứ tự như nêu trên mà ở nhiều trường hợp nên chỉnh lại theo thứ tự như sau: Trắng → Đỏ → Đen → Vàng → Lục → Xanh Dương.

Hãy xem xét các ví dụ sau để hiểu rõ hơn về cách thức tiến hành phương pháp 6 chiếc mũ tư duy nhằm giải quyết vấn đề:

VÍ DỤ 1:

Giải quyết vấn đề sau đây trong lớp học “HỌC SINH NÓI CHUYỆN TRONG LỚP”

Dùng phương pháp sáu mũ để cho các học sinh nhìn vào vấn đề ở các góc cạnh khác nhau. Có thể dùng sáu phần màu khác nhau để ra hiệu (thay cho mũ). Học sinh chủ động cho ý kiến và giáo viên sẽ điều khiển toàn buổi qua các bước như sau:

1. Mũ trắng: Các sự kiện

- Các học sinh nói chuyện trong khi cô giáo đang nói.
- Có sự ồn ào làm cho các học sinh khác bị xao lãng hoặc không nghe được (cô giáo nói gì).
- Học sinh không biết làm gì sau khi cô giáo đã hướng dẫn cách thức.
- Nhiều học sinh bực mình hay không muốn học nữa.

2. Mũ đỏ: Cảm tính

- Cô giáo cảm giác bị xúc phạm.
- Các học sinh nản chí vì không nghe được hướng dẫn (của cô).
- Người nói chuyện trong lớp vui vẻ được “tán dóc” và “nghe dóc”.

3. Mũ đen: Các mặt tiêu cực

- Lãng phí thì giờ.
- Buổi học bị làm tổn thương.
- Nhiều người bị xúc phạm rằng những người nghe bất cần đến những gì được nói.
- Mất trật tự trong lớp.

4. Mũ vàng: Các mặt tích cực của tình trạng được kiểm nghiệm

- Mọi người được nói những gì họ nghĩ.
- Có thể vui thú.
- Mọi người không phải đợi tới lượt của mình để nói nên sẽ không bị quên cái gì mình muốn nói.

- Không chỉ những học sinh giỏi mới được nói.

5. Mũ lục: Những cách giải quyết đến từ cách nhìn theo vấn đề trên

- Cô giáo sẽ nhận thức hơn về “thời lượng” mà cô nói.
- Cô giáo sẽ cố gắng tác động qua lại (để ý cho phép nhiều đối tượng tham gia) với nhiều học sinh không chỉ với các học sinh “giỏi”.

• Học sinh sẽ phải làm việc để không phải phát biểu linh tinh. Học sinh sẽ tự hỏi “Điều muốn nói có liên hệ đến bài học hay không?” và “Có cần để chia sẻ ý kiến với ai khác hay không?” Sẽ cần thêm bàn thảo làm sao học sinh vượt qua khó khăn này!

- Học sinh sẽ suy nghĩ rằng có nên chen vào phá việc học của người khác hay không?

- Sẽ giữ bản tường trình này lại làm tài liệu về sau xem xét có tiến bộ hay không?

6. Mũ xanh dương: Tổng kết những thứ đạt được

- Cô giáo rút kinh nghiệm rằng cần phải giới hạn thời gian dùng để nói.

- Cô giáo cần tham gia bàn luận với tất cả học sinh và cần phải ưu tiên hơn đến những học sinh ít khi tham gia phát biểu hay là các học sinh chỉ thụ động im lặng chờ được gọi trả lời.
- Cô giáo cần để học sinh có thời gian suy nghĩ trước khi họ tham gia vào bàn luận. Thời giờ cho học sinh suy nghĩ trong buổi học quan trọng và rất cần thiết.
- Học sinh hiểu rằng “nói chuyện làm ồn trong lớp” sẽ làm cho các học sinh khác bị ảnh hưởng và bực mình.
- Học sinh hiểu rằng chỉ cần cười giỡn trong một tí thì cũng đủ phá hỏng việc học của người khác.
- Học sinh ý thức rằng nói bất kỳ lúc nào mình muốn là hành động thiếu kỷ luật với chính những giá trị kiến thức của bản thân.
- Học sinh và giáo viên cần xem lại đề tài này để kiểm tra xem có tiến bộ hay không.
(Trích trong cuốn sách “Hành trình đi tìm ý tưởng sáng tạo”
của TS. Huỳnh Văn Sơn và ThS. Nguyễn Hoàng Khắc Hiếu)

VÍ DỤ 2:

Sử dụng phương pháp 6 chiếc mũ tư duy để giúp Giám đốc Công ty hoàn thiện quyết định: "Đầu tư 2 tỷ để mở chi nhánh Công ty tại Đà Nẵng phục vụ cho việc phát triển thị trường Miền Trung của Công ty trong năm nay".

1. Nón trắng: Các sự kiện

- Sản phẩm của Công ty hiện đang được bán lẻ tại một số tỉnh miền Trung do các nhà buôn nhanh nhạy mang về.
- Trên thị trường miền Trung cũng có sản phẩm của một số đối thủ cạnh tranh.
- Chưa có Công ty nào trong ngành mở chi nhánh tại miền Trung.
- Thương hiệu của Công ty khá mạnh tại thị trường Miền Nam.
- 2 tỷ là số tiền khá lớn so với tình hình tài chính hiện tại của Công ty.

2. Nón đỏ: Cảm xúc

- Một số nhân viên sẽ rất thích thú vì đây là quê hương của họ. Họ sẽ có cơ hội làm việc tại quê hương.

- Công ty ta sẽ trở thành doanh nghiệp hàng đầu tại miền Trung.
- Cơ hội đã tới! Công ty ta sẽ có tăng trưởng mạnh.
- Hơi lo lắng nhưng không sao! Cơ hội chỉ dành cho những người dám mạo hiểm.

3. Nón vàng: Tích cực

- Cơ hội rất lớn để chiếm lĩnh thị trường miền Trung, vượt qua các đối thủ cạnh tranh và trở thành doanh nghiệp dẫn đầu.
- Chi nhánh miền Trung sẽ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng địa phương đồng thời phản ứng nhanh hơn để thỏa mãn họ.
- Là bàn đạp vững chắc để Công ty tiến lên phân phối toàn quốc.
- Mang lại doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng cho Công ty trong năm tới.
- Là cơ hội tốt để đào tạo các nhà lãnh đạo trong tương lai.
- Là cơ hội để phân tán rủi ro hơn là chỉ tập trung vào một thị trường duy nhất.

4. Nón đen: Tiêu cực

- Khách hàng miền Trung chi tiêu rất dè dặt, không dễ để thâm nhập.
- Tại sao không hỏi lý do các đối thủ không tấn công vào thị trường miền Trung, liệu rằng có phải là do lợi nhuận không bù chi phí bỏ ra ?
- Quá trình đầu tư mở chi nhánh mà chưa có khách hàng sẵn có thật sự quá mạo hiểm, nguy cơ lỗ vốn rất cao.
- Nếu thất bại tại miền Trung, Công ty ta sẽ mất vốn 2 tỷ, khi đó càng khó khăn hơn?
- Lực lượng quản lý và nhân viên phải tuyển mới tại miền Trung liệu có đủ khả năng gánh đáng công việc hay không?
- Thị trường miền Nam còn chưa tốt mà đã lo nhảy ra miền Trung, coi chừng sẽ rơi vào trường hợp cả 2 miền đều bị phân tán và dễ thất bại.

5. Nón lục: Sáng tạo ý tưởng

- Tại sao không thận trọng làm từng bước nhỏ một? Thành công từng bước sẽ ổn định hơn?
- Có nên vội vã đầu tư một số tiền lớn không? Nếu theo ý kiến chia nhỏ giai đoạn thì kinh phí đầu tư cũng sẽ chia nhỏ dễ kiểm soát hơn không?

- Nhà phân phối tại địa phương sẽ giúp ta phát triển thị trường mà ta không cần đầu tư cơ sở vật chất cũng như con người.
- Chỉ cần chiết khấu tốt thì sẽ có người làm nhà phân phối cho ta tại miền Trung.
- Có thể hỗ trợ nhà phân phối để tự họ phát triển mạng lưới đại lý và sản phẩm sẽ thâm nhập sâu hơn, rộng hơn tại miền Trung.
- Hệ thống phân phối có sẵn sẽ giúp Công ty giảm gánh nặng kinh phí và ngân sách hoạt động cho chi nhánh.
- Quá trình phát triển hệ thống phân phối sẽ giúp Công ty dễ chọn được nhà quản lý và nhân viên tốt cho chi nhánh sau này.
- Cả Công ty sẽ phát triển tốt nếu mỗi chi nhánh đều tự thân phát triển tốt.

6. Nón lam: Tổng kết

Thị trường miền Trung vẫn nên phát triển - nhưng thận trọng hơn và chia ra thành tối thiểu 3 giai đoạn như sau:

- Giai đoạn 1 - 6 tháng - hỗ trợ chiết khấu cao để phát triển các nhà phân phối độc quyền tại các tỉnh thành lớn ở khu vực miền Trung, nếu cần có thể hỗ trợ thêm quảng cáo và khuyến mãi.
- Giai đoạn 2 - 6 tháng tiếp theo - thúc đẩy doanh số và phát triển mạng lưới phân phối tại các tỉnh thành đã có nhà phân phối độc quyền, đồng thời phát triển thêm hệ thống tương tự tại các tỉnh còn lại ở miền Trung.
- Giai đoạn 3 - sau khi đã có mạng lưới phân phối khá ổn định mới tính đến việc xây dựng chi nhánh Miền Trung tại Đà Nẵng. Chi nhánh này chịu trách nhiệm quản lý và phát triển thị trường đã có sẵn.

Như vậy sau 3 giai đoạn phát triển như trên, Công ty chỉ đầu tư khi khả năng kinh doanh và thị trường đã ổn định, số tiền đầu tư cho chi nhánh sẽ đi đúng mục đích và lại chia theo từng giai đoạn nên không gây áp lực tài chính cho Công ty.

Và như vậy, một quyết định của Giám đốc đã được hoàn thiện hơn dưới góc nhìn hợp lý hơn, sáng tạo hơn và khả thi hơn nhờ phương pháp 6 chiếc mũ tư duy.