

## 換頂帽子，換個角度

◆陸洛

現今職場上，團隊的重要性已無人置疑，不管是研發，還是行銷，甚至為精進作業流程而成立行政團隊，都已是工作生活的常態。不過，一群人在一起久了，難免近朱者赤，變得越來越相像。當然，也因為不合群的人早早離開，剩下的自然是氣味相投，情義相挺的兄弟姐妹，平常愉快相處，工作氣氛輕鬆當然是好事，但到討論專案時也一團和氣，一鼻孔出氣，恐怕就不妙了，這意味著這個團體只有一種看問題的角度，換言之，這個團體會有很多盲點。

為了解決這種過度和諧而折損創造力的情形，國外顧問公司新創了一種「六頂帽子」的團隊發展方式，在各大公司的主管訓練中頗受歡迎，結訓後主管們還會帶回公司，繼續發揮其精髓。這到底是怎麼做到的呢？

企管顧問先將受訓者分成六個人一組，先前是否熟識，是否共事過，都沒關係。然後，顧問拿出準備好的六頂帽子：紅、白、綠、黃、黑、藍，讓大家隨意選一頂（如果預算有限，紙做的就好），在接續的活動中每人都要一直帶著這頂帽子。如果沒人要選綠色，就換個顏色吧。

接下來是關鍵。顧問請每組找一個目前正困擾組員的問題，最好是工作上的問題，越複雜、越沒有標準答案越好。現在顧問會告訴大家每頂帽子的意義了，戴上帽子的人就必須照此規則，在試圖解決問題的討論過程中，始



終如一地扮演這個角色：

紅色—代表情緒與感受。紅帽子的主人要在討論中盡情地表達情緒，揣摩

當事人可能有的各種感受，讓其他人瞭解並認同。

白色—代表事實與數據。白帽子的主人要努力找出與問題相關的各種背景

資料、數字資料、事實資料，用邏輯分析建構出以事實和數據為基

礎的論點。

綠色—代表創新和直覺。綠帽子的主人要天馬行空，不受拘束地表達創

意，相信自己的直覺，絕不能墨守成規。

黃色—代表樂觀與積極。黃帽子的主人要當團隊的啦啦隊長，隨時提供心

理能量，鼓勵、肯定每一個人的貢獻，保持團隊的樂觀進取精神和

高昂士氣。

黑色—代表可行性與現實感。黑帽子的人要提醒團隊仔細評估每一個提案

的可行性，設計出評估的向度，確保團隊始終保持現實感。

藍色—代表思考控制與整體掌控。藍帽子的主人要擔當起團隊「領袖」的

角色，隨時掌控全局，注意每個人的貢獻，也確保團隊討論不失焦，

不淪為人身攻擊，或結黨營私。

這樣的角色分工注定了會引起衝突，如紅、白對決，綠、黑之爭，這是好的，讓每個人聽到不同的聲音，感受不同的關注。但玩火也要很小心，萬



一藍色的領袖失職，或無力控制局面時，一旁密切觀察的顧問便要及時介入，免得一發不可收拾。這其實就是「把小事搞大」，製造衝突來刺激創意，避免團隊的集體盲點；但絕不可「把大事搞到不可收拾」，衝突在控制範圍內才是良性有效的，否則就會適得其反。

(本文作者國立台灣大學工商管理學系/商學研究所教授)

