

شش کلاه تفکر

www.ketab.ir

ادوارد دوبونو

مترجم: منصور فلاحتی نوین



www.ketab.ir

DeBono, Edward. م. ۱۹۳۳ -

: شش کلاه تفکر / ادوارد دیبونو؛ ترجمه منصور فلاحی نوین

: تهران: ایران یان، ۱۳۹۰.

: ۳۳۲ ص.

: ۹۷۸-۶۰۰-۱۸۸-۰۳۲-۲

: فیبا

Six thinking hats, ۱۹۹۹، عنوان اصلی:

: شش کلاه برای فکر کردن.

: اندیشه و تفکر

: فلاحی نوین، منصور، ۱۳۳۶، مترجم

: ۱۳۹۰ ش BF۴۴۱/۵۹

: ۱۵۲/۴۲

: ۲۲۵۳۸۸۵

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست نویسی

یادداشت:

عنوان دیگر

موضوع:

شناسه افزوده:

رده بندی کنگره

رده بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی



شش کلاه تفکر

نویسنده: ادوارد دوبونو

مترجم: منصور فلاحتی نوین

ویراستار: زهرا فریور

صفحه‌آرایی: منصوره بختیاری

لیتوگرافی: اطلس چاپ

چاپ: دالامو

صحافی: دانشور

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۱

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

نشر ایران یان: تهران - میدان فردوسی - خیابان ایرانشهر جنوبی - پلاک ۲

تلفن: ۵۰ - ۸۸۳۱۵۸۴۹ نمابر: ۸۸۳۰۱۴۵۳

وب سایت: www.ibpublication.com ایمیل: info@ibpublication.com

صندوق پستی: ۱۵۸۱۵-۳۱۵۹

نشر قطره: تهران - خیابان فاطمی - خیابان ششم - پلاک ۳

تلفن: ۳ - ۸۸۹۷۳۳۵۱ نمابر: ۸۸۹۶۸۹۹۶

وب سایت: www.nashreghatreh.com ایمیل: nashreghatreh@yahoo.com

صندوق پستی: ۱۳۱۴۵-۳۸۳

فهرست

۷	پیش گفتار
۱۳	مقدمه
۲۹	شش کلاه شش رنگ
۳۳	به کارگیری کلاه‌ها
۴۳	کلاه سفید
۴۵	کلاه سفید
۵۱	کلاه سفید تفکر
۵۵	کلاه سفید تفکر
۵۹	کلاه سفید تفکر
۶۵	کلاه سفید تفکر
۶۹	خلاصه‌ای از کلاه سفید تفکر
۷۱	کلاه قرمز
۷۳	کلاه قرمز
۷۵	کلاه قرمز
۷۹	کلاه قرمز تفکر
۸۵	کلاه قرمز تفکر
۸۹	کلاه قرمز تفکر
۹۵	کلاه قرمز تفکر
۹۹	خلاصه‌ای از کلاه قرمز تفکر
۱۰۱	کلاه سیاه
۱۰۳	کلاه سیاه تفکر
۱۰۷	کلاه سیاه تفکر
۱۱۱	کلاه سیاه تفکر
۱۱۵	کلاه سیاه تفکر

خلاصه‌ای از کلاه سیاه تفکر

۱۱۷

کلاه زرد

کلاه زرد تفکر

۱۱۹

۱۲۱

کلاه زرد تفکر

۱۲۵

۱۲۹

کلاه زرد تفکر

۱۳۱

۱۳۷

کلاه زرد تفکر

کلاه زرد تفکر

۱۴۳

کلاه زرد تفکر

۱۴۷

خلاصه‌ای از کلاه زرد تفکر

کلاه سبز

کلاه سبز تفکر

۱۴۹

۱۵۱

کلاه سبز تفکر

۱۵۷

۱۶۱

کلاه سبز تفکر

۱۶۷

کلاه سبز تفکر

۱۷۵

کلاه سبز تفکر

۱۸۳

کلاه سبز تفکر

۱۸۷

کلاه سبز تفکر

۱۹۱

خلاصه‌ای از کلاه سبز تفکر

کلاه آبی

کلاه آبی تفکر

۱۹۳

۱۹۵

کلاه آبی تفکر

۲۰۱

کلاه آبی تفکر

۲۰۷

کلاه آبی تفکر

۲۱۳

کلاه آبی تفکر

۲۱۷

خلاصه‌ای از کلاه آبی تفکر

۲۲۳

۲۲۵

مزایای روش شش کلاه

پیش‌گفتار

شش کلاه تفکر روشی است که مهم‌ترین تغییر در تفکر انسانی، در دو هزار و سیصد سال گذشته را به خوبی نمایان می‌سازد.

ممکن است تا حدی این موضوع یک ادعای اغراق‌آمیز به نظر آید چون شواهد چنین حکایت می‌کنند. هنگامی که این کتاب برای اولین بار در چهارده سال پیش منتشر شد، یک چنین ادعایی بی‌معنی تلقی می‌شد. ولی طی این سال‌ها شواهد زیادی برای تقویت و تحکیم این مدعا ارائه شده‌اند.

شرکت بزرگ آ.ب.ب.سی روزی را صرف مباحثاتی با گروه بروژ می‌چند عملی‌اش کرد. با بهره‌گیری از روش شش کلاه در تفکرهای هم‌سو اینک، زمان، در مباحثات طولانی، به دو روز تقلیل یافته است.

یک پژوهشگر از گروه بزرگ آزمایشگاهی آی.بی.ام به من گفت که روش شش کلاه، زمان جلسات را از آن چیزی که بود به یک چهارم کاهش داده است. شرکت اسنات اوایل نروژ مشکلی با یک دکل حفاری چاه نفت پیدا کرده بود که روزانه نزدیک به صد هزار دلار هزینه در برداشت. یک مربی آموزشی صاحب صلاحیت،

به نام جنز آراب^۱، روش شش کلاه را معرفی کرد و ظرف دوازده دقیقه مسئله حل شد - و در نتیجه، صد هزار دلار هزینه‌ی روزانه به صفر رسید. دو دعوی حقوقی پیش رو بودند که در یکی هیئت منصفه بیش از سه ساعت را صرف تصمیم‌گیری آن کرد. در حالی که در دعوی دوم، یک عضو هیئت منصفه روش شش کلاه را پیشنهاد کرد و تصمیم‌گیری در پانزده دقیقه انجام شد. در یک پژوهش ساده از سیصد کارمند ارشد دولت، اعمال روش شش کلاه به افزایش بهره‌وری به میزان ۴۹۳ درصد انجامید. این مثال‌ها تغییرات فاحشی را نشان می‌دهند. ما به طور معمول از بهره‌وری با ۵ یا ۱۰ درصد افزایش راضی می‌شویم. ولی این‌جا با تغییراتی تا ۵۰۰ درصد و بیش‌تر مواجه‌ایم. طبیعی است که اتفاق دارد می‌افتد.

استفاده‌ی گسترده‌ی جهانی از روش شش کلاه

می‌توانم اطلاع دهم که هم اینک روش شش کلاه به طور گسترده در سراسر دنیا به کار گرفته می‌شود. وقتی برای نخستین بار این روش را طراحی کردم تصور نمی‌کردم که این روش بسیار ساده بتواند این چنین توانمند و تأثیرگذار باشد - طوری که با گستردگی بسیار از آن بهره‌گیری شود.

سال گذشته، دو نامه در یک روز دریافت کردم یکی از نامه‌ها از رئیس مرکز تحقیقات شرکت آلمانی زیمنس بود. زیمنس بی‌اغراق بزرگ‌ترین شرکت در اروپا است که با نزدیک به چهارصد هزار کارمند و گردش مالی بیش از شصت بلیون دلار اداره می‌شود. آن‌ها اینک دارای سی و هفت مربی داخلی برای بکارگیری روش‌های من هستند. هر قسمت یک واحد ویژه‌ی نوآوری و ابداع بر مبنای روش‌های من دارد. در این نامه رئیس مرکز تحقیقات زیمنس به من گفت که چگونه روش شش کلاه را با موفقیت در جلسات تحقیقاتی کارشناسان ارشد شرکت، به کار گرفته است. نامه‌ی

دوم مربوط به سایمون بچلر^۱ بود، که از یک مأموریت برای حفر چاه آب، برای کمک به روستاییان خمر در کامبوج خبر می‌داد. او برای استفاده از روستاییان در فرآیند حفر چاه دچار مشکل شده بود. اما کتاب من تحت نام «به بجهات یاد بده چگونه فکر کنید» در اختیارش بود. او با این کتاب، روش شش کلاه را به روستاییان خمر آموخت. آن‌ها بسیار مشتاق شده بودند به طوری که اظهار کرده بودند که آموختن برای فکر کردن مهم‌تر از حفاری برای چاه آب است.

چند روز بعد من به ولینگتون، در زلاندنو رفتم و مدرس ارشد مدرسه‌ی ولزلی به من گفت که او این روش را پنج سال است تدریس می‌کند. بعد از یک هفته اقامت در زلاندنو، در یک نشست در موضوع بازاریابی یکی از محصولات اصلی مایکروسافت در سیاتل امریکا صحبت کردم و به حضار، تفکر همسو در روش شش کلاه را معرفی کردم. این روش توسط ناسا، آی بی ام، دوپانت، ان.ئی.تی در ژاپن، شل، بریتیش پترولیوم، استات اویل نورث، مارزوتو در ایتالیا، اندرال اکسپرس و بسیاری دیگر از شرکت‌ها به کار گرفته شد. همه‌ی این‌ها نشان می‌دهد که قابلیت پذیرش بالایی برای روش کلاه وجود دارد. این روش می‌تواند با همین موفقیت، به مدیران اجرایی رده بالا و به دانش‌آموزان پیش‌دبستانی نیز آموخته شود.

روش شش کلاه

تفکر، نقطه‌ی پایان بهره‌گیری از منابع انسانی است. با این وجود، هرگز نمی‌توانیم از مهم‌ترین مهارت‌مان تا حد نهایت بهره‌مند شویم. مهم نیست که چقدر در کارمان خوب عمل می‌کنیم، مهم این است که باید همیشه انتظار بهتر بودن را داشته باشیم. به طور معمول تنها افرادی که ضعیف‌تر فکر می‌کنند از مهارت‌های فکری خود همواره راضی به نظر می‌رسند و اعتقاد دارند مقصود از فکر کردن این است که

«توانید ثابت کنید که حق با شماست. اگر گستره‌ی دید شما راجع به این که تفکر چه کارهایی می‌تواند بکند، محدود باشد، گستره‌ی امکان تعالی و پیشرفت خود را محدود کرده‌اید.

اصلی‌ترین مشکل تفکر پراکندگی و گیج‌کنندگی آن است. ما سعی می‌کنیم به یکباره کاری را در حد افراط انجام دهیم. هیجانات، اطلاعات، منطق، امید و ابتکار، همه به ما فشار می‌آورند مثل این می‌ماند که گوی‌های زیادی را به بالا بیاندازیم و ندانیم چگونه برداشتی کنیم.

موضوعی که در این کتاب مطرح می‌کنم مفهوم خیلی ساده‌ای است که به متفکر اجازه می‌دهد یک کار را در آن واحد انجام دهد. وی قادر خواهد بود هیجان را از منطق و ابتکار را از اطلاعات و غیره تفکیک کند. مفهوم آن چیزی است که بر روش شش کلاه استوار است. استفاده از هر یک از این کلاه‌ها، نوع مشخصی از تفکر را تعریف می‌کند. در این کتاب به تشریح طبیعت و بازده هر یک از انواع تفکر خواهیم پرداخت.

شش کلاه تفکر این امکان را برایمان فراهم می‌آورد که سمت و سوی فکری خود را همانند یک رهبر ارکستر سامان دهیم آن چه را که اراده می‌کنیم می‌توانیم به دست آوریم، بنابراین، خیلی بجا است که در هر نشستی، افراد را از مسیرهای معمول‌شان دور کرد، تا آن‌ها را در رابطه با موضوعات پیش رو، در جهات دیگری به تفکر واداریم.

مطلبی که در ادامه می‌آید سرآغاز مناسبی است برای شش کلاه تفکر که ارزش و اعتبار اصلی این مفهوم را نشان می‌دهد.

یادداشتی ویژه درباره‌ی کلاه سیاه

این یادداشت ویژه را از این نظر می‌نگارم که برخی، کلاه سیاه را به غلط، تفسیر و

آن را به کلاه بد تشبیه کرده‌اند. برعکس، کلاه سیاه باارزش‌ترین کلاه و به طور قطع دارای بالاترین کاربرد است. استفاده از کلاه سیاه به معنی مراقبت و احتیاط است. کلاه سیاه، اشکالات، خطرات و مسائل بالقوه را مطرح می‌کند. با کلاه سیاه از بروز خطر برای خودتان، دیگران و جامعه جلوگیری می‌کنید. در واقع با این کلاه است که خطرات احتمالی را مشخص می‌کنید.

برای اغلب افراد هستی اصلی تفکر غربی با تأکید بر تفکر نقادانه و رعایت احتیاط در کلاه سیاه نهفته است. این کلاه از اشتباهات، زیاده‌خواهی‌ها و مهملات جلوگیری می‌کند.

یادداشت‌هایی بر ویرایش جدید کتاب

امروزه، میزان زیادی از تجارب به دست آمده، دلالت بر استفاده از روش شش کلاه دارند. وقتی برای اولین بار کتاب را نوشتم چنین نبود. بنابراین می‌توان این روش را با اطمینان خاطر معرفی کرد. این‌جا دیگر آزمایش پدیده‌ای نو و عجیب موضوعیت پیدا نمی‌کند. اکنون موضوع دستیابی به اندیشه‌ای قوی است که برای چهارده سال مورد بهره‌برداری همه‌ی سنین، فرهنگ‌ها و ظرفیت‌ها قرار گرفته است.

گاهی افراد در مورد این کلاه‌ها و رنگ آن‌ها تردید دارند، زیرا به نظرشان این کلاه‌ها به اندازه‌ی کافی جدی و پیچیده و عمیق نیستند. در عمل، سادگی در بیان مسئله، هرگز ضعف کار به شمار نمی‌آید. اما آن‌ها درخواهند یافت که به این کلاه‌ها و رنگ آن‌ها به عنوان سرنخ‌های ساده‌ی ذهنی نیاز دارند. چرا که یادآوری کلاه‌ها و رنگ آن‌ها، بسیار ساده‌تر از یادآوری واژه‌ها و اصطلاحاتی است که در روان‌شناسی به کار گرفته می‌شوند.

این نسخه‌ی چاپی بر پایه‌ی تجربه‌ی استفاده از روش شش کلاه و کار با آن، ویرایش و به روز شده است. طی این سال‌ها مشخص شده است که استفاده از این روش هم

دارای قابلیت زیاد و هم ساده بوده است. تأثیرگذاری آن بسیار بیش‌تر از آن چیزی است که بتوان حتی تصور آن را کرد. این روش گونه‌ی دیگری برای نظام مباحثه است. نظامی که هرگز قرار نبوده است این چنین سازنده یا مبتکرانه باشد. در روش شش کلاه تأکید بر «چه می‌تواند باشد» است تا تأکید بر «چه هست» و این که چگونه مسیر را درست طراحی کنیم - نه این که بدانیم چه کسی درست می‌گوید و چه کسی درست نمی‌گوید.

فصل ۱

مقدمه

در نظر بگیرید که گوزنی در آفریقا در علفزار به چرا مشغول است. ناگهان صدایی می‌شنود و بی‌درنگ همه‌ی گله که خطری را احساس کرده‌اند به تکاپو می‌افتند طوری که شیر را به محض خروج از علفزار تشخیص می‌دهند و بدین‌سان قادر به فرار می‌شوند. این چنین حساسیتی که از فعال شدن مغز و دلیل میزان کارایی آن حکایت دارد، بخش کلیدی موضوع بحث ما خواهد بود.

ممکن نیست به یکباره بتوان در همه‌ی جهات حساس بود و نسبت به آن‌ها واکنش نشان داد همچنان که ممکن نیست چوب گلفی را آن‌گونه طراحی کرد که هم بتواند بهترین کارایی را برای ضربات بلند داشته باشد و در عین حال بهترین چوب برای ضربات کوتاه در هدایت توپ به سوراخ باشد. از این رو است که ضرورت استفاده از روش‌شناسی کلاه نمایان می‌شود. این روش اجازه می‌دهد که مغز حساسیت خود را در جهات مختلف و در زمان‌های مختلف به حداکثر برساند. بهتر است بدانید که امکان ندارد بتوان حساسیت حداکثری را در جهات مختلف، در آن واحد به دست آورد.

تفکر همسو در برابر تفکر غیر همسو

پندار نخستین در تفکر غربی، حدود دو هزار و سصد سال پیش، توسط «یک گروه سه نفری یونانی»، بر پایه تفکر مباحثه‌ای گفت‌وگوی دوتنره پی‌ریزی شد.

سقراط تأکید فراوانی بر دیالکتیک و گفت‌وگو و مباحثه داشت. در ۸۰ درصد مباحثه‌هایی که وی در آن‌ها مشارکت داشت (طبق نظر افلاطون) هیچ نتیجه‌ی سودمند و سازنده‌ای به دست نیامد. سقراط در این مباحثات فقط نقش کسی را ایفا می‌کرد که کارش گوشزد کردن این موضوع بود که بگویند «چه چیزی بجا و چه چیزی نابجا» است. او می‌خواست بهره‌گیری درست از مفاهیمی چون عدالت و عشق را با برشمردن کاربردهای نادرست آن‌ها روشن سازد. افلاطون بر این باور بود که حقیقت غایی و نهایی در جهان همین ظواهر امور نهفته است. روش مشهور وی در قیاس یا تمثیل، حکایت آن کسی است که در غاری به زنجیر کشیده شده است و تنها می‌تواند دیوار پشت غار را ببیند. آتشی برافراشته که در دهانه‌ی غار زبانه می‌کشد و هرگاه کسی به غار وارد می‌شود، سایه‌اش بر دیوار پشت غار نقش می‌بندد و این سایه آن چیزی است که فرد به زنجیر کشیده شده می‌تواند ببیند. افلاطون روش قیاسی را از آن جهت مطرح کرد که یادآور شود که در مسیر زندگی تنها سایه‌های حقیقت‌اند که دیده می‌شوند.

سقراط منطق شمولیت و استثناء را نظام‌مند کرد. بر پایه‌ی تجارب گذشته، چارچوب‌ها و قالب‌ها، تعاریف، دسته‌بندی‌ها و اصول کنار هم قرار می‌گرفتند تا در مواجهه با هر قضیه بتوانیم داوری مناسبی را ارائه دهیم. یک قضیه می‌توانست در این چارچوب‌ها قرار داشته باشد یا نداشته باشد و امکان ندارد که یک قضیه و موضوع، نیمی‌اش در یک قالب و دسته قرار گیرد و نیم دیگرش در قالبی دیگر.

بنابراین تفکر غربی به موضوع «چه هست» می‌پردازد که این خود، از طریق تجزیه و تحلیل تفکر خلاقانه و مباحثه و استدلال به دست می‌آید.