

شش کلاه تفکر

ادوارد دوبونو

مترجم

منصور فلاحتی نوین

www.ketab.ir

این کتاب ترجمه‌ای است از:

Six thinking Hats

Edward DeBono

DeBono, Edward

دوبونو، ادوارد - ۱۹۹۱ - م

سرشناسه:

شش کلاه: خبر: درباره‌ی اطلاعات / ادوارد دوبونو؛ ترجمه‌ی

عنوان و نام پدیدآور:

منصور فلاحی، نوین

مشخصات ناشر:

تهران: نشر قطره، ۱۳۸۵

مشخصات ظاهری:

۲۳۰ ص

فروست:

سلسله انتشارات - ۱۴۴۰: بران‌شمار - ترجمه - ۱۷۹

شابک:

۸-۸۷۴-۱۱۹-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی:

فیبا

یادداشت:

عنوان اصلی: Six Thinking Hats, 1999

موضوع:

اندیشه و تفکر

شناسه‌ی افزوده:

فلاحی، نوین، منصور، ۱۳۲۶ - مترجم

رده‌بندی کنگره:

۱۳۹۴ ش ۵ / ۹ BF ۴۴۱

رده‌بندی دیویی:

۱۵۳ / ۴۲

شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۴۱۹۷۰۵۸

ISBN: 978-600-119-874-8

شابک: ۸-۸۷۴-۱۱۹-۶۰۰-۹۷۸



نشر فکرم

شش کلاه تفکر

ادوارد دوبونو

مترجم: منصور فلاحتی نوین

طراح جلد: یگانه نصیری زیبا

چاپ چهارم: (چاپ اول نشر قطره) ۱۳۹۵

چاپ: دیجیتال نقش

تیراژ: ۲۰۰ نسخه

بها: ۱۵۰۰۰ تومان

استفاده از این اثر، به هر شکلی،

بدون اجازه ممنوع است.

خیابان دکتر فاطمی خیابان نیخار (ششم)، کوچه ی بنفشه، پلاک ۸

تلفن: ۸۸۹۷۳۳۵۱

دورخار: ۸۸۹۶۸۹۹۶

کد پستی: ۱۴۱۶۷۱۳۱۳

www.nashreghatreh.com

info@nashreghatreh.com

nasnr.ghatreh@yahoo.com

Printed in the Islamic Republic of Iran

فهرست

۷	پیش‌گفتار
۱۳	فصل ۱: مقدمه
۲۹	فصل ۲: شش، تله، شش رنگ
۳۳	فصل ۳: به کارگیری کلاه‌ها
۴۳	کلاه سفید
۴۵	فصل ۴: کلاه سفید (اهمیت‌ها، ارقام و اعداد)
۵۱	فصل ۵: کلاه سفید تفکر (روایت از آن کیست؟)
۵۵	فصل ۶: کلاه سفید به فکر (وشر ژان، داده‌ها)
۵۹	فصل ۷: کلاه سفید تفکر (واقعیت‌ها، حقیقت و فلاسفه)
۶۵	فصل ۸: کلاه سفید تفکر (چه کسی کلاه آبرو می‌گذارد؟)
۶۹	فصل ۹: خلاصه‌ای از کلاه سفید
۷۱	کلاه قرمز
۷۳	فصل ۱۰: کلاه قرمز (هیجانات و احساسات)
۷۵	فصل ۱۱: کلاه قرمز (جایگاه احساسات در فرآیند تفکر)
۷۹	فصل ۱۲: کلاه قرمز تفکر (الهامات، ادراکات، حدس و گمان‌ها)
۸۵	فصل ۱۳: کلاه قرمز تفکر (لحظه به لحظه)
۸۹	فصل ۱۴: کلاه قرمز تفکر (استفاده از احساسات)
۹۵	فصل ۱۵: کلاه قرمز تفکر (زبان احساسات)
۹۹	فصل ۱۶: خلاصه‌ای از کلاه قرمز تفکر
۱۰۱	کلاه سیاه
۱۰۳	فصل ۱۷: کلاه سیاه تفکر (احتیاط و مراقبت)
۱۰۷	فصل ۱۸: کلاه سیاه تفکر (محتوا و فرآیند پردازش)
۱۱۱	فصل ۱۹: کلاه سیاه تفکر (گذشته و آینده)
۱۱۵	فصل ۲۰: کلاه سیاه تفکر (مسئله‌ی افراط در استفاده از کلاه سیاه)

فصل ۲۱: خلاصه‌ای از کلاه سیاه تفکر	۱۱۷
کلاه زرد	۱۱۹
فصل ۲۲: کلاه زرد تفکر (گمانه‌زنی‌های مثبت‌اندیشانه)	۱۲۱
فصل ۲۳: کلاه زرد تفکر (طیف مثبت‌گرایی)	۱۲۵
فصل ۲۴: کلاه زرد تفکر (دلایل و پشتیبانی‌های منطقی)	۱۲۹
فصل ۲۵: کلاه زرد تفکر (تفکر سازنده)	۱۳۱
فصل ۲۶: کلاه زرد تفکر (گمانه‌زنی‌ها)	۱۳۷
فصل ۲۷: کلاه زرد تفکر (ارتباط کلاه زرد با خلاقیت)	۱۴۳
فصل ۲۸: خلاصه‌ای از کلاه زرد تفکر	۱۴۷
کلاه سبز	۱۴۹
فصل ۲۹: کلاه سبز تفکر (تفکر خلاقانه)	۱۵۱
فصل ۳۰: کلاه سبز تفکر (تفکر خلاق)	۱۵۷
فصل ۳۱: کلاه سبز تفکر (حرکت به جای قضاوت)	۱۶۱
فصل ۳۲: کلاه سبز تفکر (نی به حرکت)	۱۶۷
فصل ۳۳: کلاه سبز تفکر (امکان‌های جایگزین)	۱۷۵
فصل ۳۴: کلاه سبز تفکر (شخصیت‌های مختلف)	۱۸۳
فصل ۳۵: کلاه سبز تفکر (چه بلایی بر سر عقاید می‌آید؟)	۱۸۷
فصل ۳۶: خلاصه‌ای از کلاه سبز تفکر	۱۹۱
کلاه آبی	۱۹۳
فصل ۳۷: کلاه آبی تفکر (نظارت بر فرآیند تفکر)	۱۹۵
فصل ۳۸: کلاه آبی تفکر (تمرکز)	۲۰۱
فصل ۳۹: کلاه آبی تفکر (طراحی یک برنامه)	۲۰۷
فصل ۴۰: کلاه آبی تفکر (خلاصه‌ها و نتایج)	۲۱۳
فصل ۴۱: کلاه آبی تفکر (کنترل نظارت)	۲۱۷
فصل ۴۲: خلاصه‌ای از کلاه آبی تفکر	۲۲۳
فصل ۴۳: مزایای روش شش کلاه	۲۲۵

پیش‌گفتار

شش کلاه تفکر روشی است که بیشترین تغییر در تفکر انسانی، در دو هزار و سیصد سال گذشته را به خوبی نمایان می‌سازد. ممکن است تا حدی این موضوع یک ادعای اوراق‌آمیز 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. و بی‌طریق این سال‌ها شواهد زیادی برای تقویت و تحکیم این مدعا ارائه شده‌اند.

شرکت بزرگ آ.ب.ب.سی روزی را صرف مباحثاتی با گروه پروژ، چند ملیتی‌اش کرد. با بهره‌گیری از روش شش کلاه در تفکرهای همسواينک، زمان را برای 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 استات اوئل 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 آراپ^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 مواجه ایم. طبعاً این است که اتفاقی دارد می‌افتد.

استفاده‌ی گسترده جهانی از روش شش کلاه

می‌توانم اطلاع‌دهنده‌ی یک 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 این‌قدر نفوذ داشته باشد. طوری که با گستردگی بسیار از آن بهره‌گیری شد.

سال گذشته، دو نامه در یک روز دریافت کردم. یکی از نامه‌ها از رئیس مرکز تحقیقات شرکت آلمانی زیمنس بود. زیمنس بزرگ‌ترین شرکت در اروپا است که با نزدیک به چهارصد هزار کارمند و گردش مالی بیش از شصت بیلیون دلار اداره می‌شود. آن‌ها اینک دارای سی و هفت مرئی داخلی و بیست و یک مرئی خارجی هستند. هر قسمت یک واحد ویژه‌ی نوآوری و ابداع بر مبنای روش‌های من هستند. 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

1. Jens Arup

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 کند» 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 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. در به حضار، تفکر همسو در روش شش کلاه را معرفی کردم. این روش توسط ناسا، ای.ام. دوپانت، ان.تی.تی در ژاپن، شل، بریتیش پترولیوم، استات اویل نروژ، مارنوت در ایتالیا، فارال اکسپرس و بسیاری دیگر از شرکت‌ها به کار گرفته شد. همه‌ی این‌ها به من 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 نارمان 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 تردستی 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 برای ما فراهم می‌آورد که سمت و سوی فکری خود را همانند یک رهبر ارکستر سازمان دهیم. آنچه را که اراده می‌کنیم می‌توانیم به دست آوریم، بنابراین، خیلی بجا است که در حد نشستی، افراد را از مسیرهای معمول‌شان دور کرد، تا آن‌ها را در رابطه با موضوعات پیرامون 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 جلب افراد هسته‌ای 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 سیارک‌ها دست آمده، دلالت بر استفاده از روش شش کلاه دارند. وقتی برای اولین بار کتاب «اندیشه شش کلاه» چاپ می‌شود، بنابراین می‌توان این روش را با اطمینان خاطر معرفی کرد. این‌جا دیگر ترس از 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 تردد دارند، زیرا به نظرشان این کلاه‌ها به اندازه‌ی کافی جدی و پیچیده و عمیق نیستند. در این 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 آن‌ها 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.