

شش کلاه تفکر

چگونه برای تفکر خلاق وقت می‌گذارید؟

چگونه می‌توانید از کسی بخواهید که کوشش‌های خلاق بکند؟

چگونه جلوی کسی را که مصراانه منفی است می‌گیرید؟

چگونه مردم را تشویق می‌کنید تا به فایده‌های یک ایده (۱) فکر کنند؟

چگونه درک ناگهانی و احساس دل خود را در یک نشست جدی ابراز می‌کنید؟

روش شش کلاه تفکر فوق‌العاده ساده است، اما سادگی آن نیرومند است.

ضیافت صبحانه‌ای در توکیو برای راه‌اندازی ترجمه کتاب "شش کلاه تفکر" به زبان ژاپنی برگزار شد. این ضیافت با حضور رؤسای اجرایی چند شرکت شناخته شده ژاپنی از جمله آقای هیزاشی شیتو^(۲)، رئیس اجرایی ان‌تی‌تی (تلگراف و تلفن نیپون)^(۳) تشکیل گردید. آقای شیتو به خاطر کار برجسته‌اش روی خصوصی‌کردن این سازمان بزرگ به‌عنوان تاجر سال ژاپنی انتخاب شد. در آن زمان ان‌تی‌تی ۳۵۰،۰۰۰ کارمند داشت و در ارزیابی بازار بورس بالاتر از ۵ شرکت رده‌بالای آمریکایی قرار گرفت. وی به ایده شش کلاه بسیار علاقه داشت و از افراد خود خواست تا کتاب مذکور را مطالعه کنند.

وقتی شش ماه بعد مجدداً وی را ملاقات کردم، به من گفت که این کتاب اثر نیرومندی روی افراد وی داشته است، به‌طوری که خلاق‌تر و

1- Idea

#- Six Thinking Hats/Little/Brown/Newyork, 1986, and also Iccet, New York published in London By Penguin Books.

2- Hisashi Shino

3- Nippon telephone and telegraph

سازنده‌تر شده‌اند، او از من خواست تا برای کارمندان او و نیز مدیران رده‌بالای آن -تی-تی صحبت کنم.

در سال ۱۹۹۰، شرکت آی‌بی‌ام روش شش کلاه را به‌عنوان بخشی از آموزش‌های اساسی برای ۴۰،۰۰۰ مدیر خود در سرتاسر جهان به‌کار برد. این روش به‌طور گسترده در شرکت‌های دوپونت، پرودنشیال و بسیاری از شرکت‌های عمده مورد استفاده قرار گرفت. علت استفاده از این روش عملی بودن و تغییردهنده بودن آن است.

این روش در کتاب شش کلاه تفکر کاملاً تشریح شده و آموزش آن نیز امکان‌پذیر است. اینک، به خاطر کامل بودن مطالب، رئوس روش را به‌طور ساده می‌آوریم.

کلاه سفید

یک کاغذ سفید را که بی‌طرف و خنثی است و فقط اطلاعات را جا به جا می‌کند در نظر بگیرید. کسی که کلاه سفید بر سر می‌گذارد باید فقط دربارهٔ اطلاعات و داده‌ها کاری کند.

چه اطلاعاتی داریم؟

چه اطلاعاتی از دست رفته است؟

مایلم چه اطلاعاتی داشته باشیم؟

چگونه می‌خواهیم اطلاعات را به دست آوریم؟

در یک جلسهٔ وقتی شما تفکر کلاه سفید را درخواست می‌کنید، معنی آن این است که از حاضرین می‌خواهید که پیشنهادها و بحث‌ها را کنار بگذارند و فقط مستقیماً روی اطلاعات تمرکز کنند. برای یک لحظه، هر کس در جلسه به این فکر خواهد کرد که چه اطلاعاتی قابل استفاده است، چه چیز مورد نیاز است، و چگونه باید به دست آید.

کلاه قرمز

به سرخی و آتش و گرما بیندیشید.

اندیشه قرمز با احساسات، درک مستقیم^(۱)، احساس خطر از روی درک مستقیم^(۲) و هیجانات سروکار دارد.

در جلسه جدی، گمان نمی رود که شما هیجانات خود را مطرح کنید، اما مردم معمولاً هیجانات خود را به عنوان منطقی ابراز می کنند.

کلاه قرمز به مردم امکان می دهد تا احساسات و درک مستقیم خود را بدون هیچ بهانه ای، بدون هیچ توضیح و یا نیازی به توجیه، مطرح کنند.

... این است آن چیزی که با پوشیدن کلاه قرمز احساس می کنم.

... احساس دلم^(۳) گویای آن است که این کار درست در نمی آید.

... روش انجام این کار را نمی پسندم.

... درک مستقیم من می گوید که قیمت ها به زودی افت می کنند.

از آنجا که کلاه قرمز به احساس هایی مانند احساس های فوق "اشاره"

می کند، از این رو، آنها را بدون آنکه وانمود کنند که چیز دیگری هستند

می توان وارد بحث کرد. درک مستقیم ممکن است قضاوت مرکبی باشد

که براساس سال ها تجربه در موضوع بروز کرده و حتی اگر دلایل پشت

درک مستقیم را نتوان هشیارانه بیان کرد، می تواند بسیار ارزشمند باشد.

باید گفت که درک مستقیم همیشه درست نیست و ممکن است نادرست

باشد. اما گاهی بسیار ارزشمند است که احساسات خود را در فضای باز

مطرح کنیم.

کلاه سیاه

به قاضی سخت گیری بیندیشید که خرقة سیاه بلند به تن کرده و عبوسانه به سراغ خطا کاران می آید.

کلاه سیاه کلاه "احتیاط" است.

کلاه سیاه از اشتباه کردن ها، انجام کارهای نا آگاهانه و انجام کارهایی که ممکن است غیرقانونی باشد جلوگیری می کند.

کلاه سیاه برای قضاوت انتقادآمیز است.

کلاه سیاه خاطر نشان می‌سازد که چرا بعضی کارها را نمی‌توان انجام

داد.

کلاه سیاه خاطر نشان می‌سازد که چرا بعضی کارها سوددهی ندارند ...
مقرارات اجازه انجام آن را به ما نمی‌دهند.

... ما ظرفیت انجام آن سفارش را نداریم.

... هر وقت سعی کردیم قیمت را بالا ببریم فروش پایین آمد.

... او هیچ تجربه‌ای در مدیریت صادرات ندارد.

اشتباهات ممکن است فاجعه به بار آورد. هیچ کس نمی‌خواهد

اشتباه کند یا کارهای احمقانه انجام دهد. بنابراین کلاه سیاه بسیار

ارزشمند است. این کلاه بیشترین کاربرد و احتمالاً بیشترین استفاده را

دارد.

استفاده بیش از اندازه از کلاه سیاه بسیار آسان است. عده‌ای گمان

می‌کنند که احتیاط کردن و منفی بودن کافی است و در صورتی که از تمام

اشتباهات احتراز کنید همه چیز خوب پیش خواهد رفت کشتن ایده‌های

خلاق با منفی‌گرایی اولیه بسیار آسان است. غذا فی نفسه لازم و مفید

است، اما اقراط در خوردن آن زیانبار خواهد بود. کلاه سیاه نیز همین طور

است. کلاه بسیار ارزشمند است اما استفاده زیادی از آن مسئله‌ساز

خواهد بود.

کلاه زرد

به آفتاب بیندیشید.

کلاه زرد برای خوشبینی و داشتن دیدگاه مثبت و منطقی است

کارهاست.

کلاه زرد به احتمال کار و این‌که کاری می‌تواند انجام شود، توجه

دارد.

کلاه زرد به فواید می‌نگرد - اما همه اینها باید برپایه منطقی باشد.

اگر واحد تولید را به مشتری نزدیکتر کنیم، ممکن است این ایده مؤثر باشد.

بهره از خریدهای مکرر به دست می آید.
 هزینه بالای انرژی هر کس را در مصرف انرژی بهره‌ورتر می‌کند.
 کلاه سیاه بسیار طبیعی‌تر از کلاه زرد است زیرا ما برای بقا^(۱) باید از نتایج اجتناب کنیم. اندیشه کلاه زرد غالباً به تلاشی آگاهانه نیازمند است. منافع همیشه فوراً آشکار نمی‌شوند و ممکن است مجبور به جستجوی آنها شویم. هر ایده خلاق توجهاتی چند به کلاه زرد دارد.

کلاه سبز

به گیاهان^(۲) و کمال رشد آنها بیندیشید.

کلاه سبز برای تفکر خلاق است.

کلاه سبز برای ایده‌های جدید است.

کلاه سبز برای جایگزین‌های بیشتر است.

کلاه سبز برای ارائه امکانات و فرضیه^(۳)هاست.

کلاه سبز "تحریک^(۴)" و "تحرك" را تأمین می‌کند (بعدها توضیح داده

میشود).

کلاه سبز به تلاش خلاق نیاز دارد.

اینجا ما به ایده‌های جدید نیاز داریم؟

آیا در اینجا جایگزین‌های دیگری وجود دارد؟

آیا ما می‌توانیم این کار را از راه‌های مختلف انجام دهیم؟

آیا در اینجا ممکن است توضیحات دیگری وجود داشته باشد؟

کلاه سبز امکان درخواست مستقیم تلاش خلاق را میسر می‌سازد.

کلاه سبز زمان و مکان را برای تفکر خلاق فراهم می‌سازد. حتی اگر هیچ

ایده خلاقیتی پیش نیاید، کلاه سبز تلاش خلاق را می‌طلبد.

کلاه آبی

به آسمان و آنچه در آن است بیندیشید.

کلاه آبی برای کنترل فرایند است.

کلاه آبی به تفکر به کار رفته می‌اندیشد.

کلاه آبی دستور کار برای تفکر را تعیین می‌کند.

کلاه آبی گام بعدی برای تفکر را پیشنهاد می‌کند.

کلاه آبی ممکن است کلاه‌های دیگر طلب کند.

کلاه آبی خلاصه کردن‌ها جمع‌بندی‌ها و تصمیمات را می‌خواهد

کلاه آبی می‌تواند اندیشه‌های به کار رفته را تفسیر کند.

... ما وقت زیادی را برای یافتن کسی برای سرزنش کردن صرف

کرده‌ایم.

... آیا می‌توانیم خلاصه‌ای از دیدگاه‌های شما را در اختیار داشت

باشیم.

... من فکر می‌کنم که ما باید الویت‌ها را در نظر داشته باشیم.

... من پیشنهاد می‌کنم که ما برای گرفتن چند ایده جدید، چند

اندیشه کلاه سبز را امتحان کنیم.

کلاه آبی عموماً توسط رئیس جلسه یا سازمان‌دهنده جلسه به کار

می‌رود، اما دیگر شرکت‌کنندگان پیشنهادها را ارائه می‌کنند. کلاه آبی

برای سازماندهی و کنترل فرایند تفکر است به طوری که بهره‌ورتر شود

کلاه آبی برای اندیشیدن درباره تفکر است.

به جای مجادله

آداب مباحثه غربی اصرار دارد که ما سعی کنیم از طریق موضع‌گیری

و مجادله به جلو برویم. فرد "الف" نقطه نظری دارد و فرد "ب" مخالف

آن است. به دنبال بحث و مجادله موضوع کاملاً شکافته و تشریح

می‌شود. در بیشتر مواقع طرفین روی موضوع خودشان و بیشتر از این

به کشف موضوع علاقه داشته باشند به پیروزی و برد در مباحثه فکر

می‌کنند.

روش شش کلاه به ما اجازه می‌دهد که به جای مجادله به بحث‌های پرمایه بپردازیم. "الف" و "ب" هر دو می‌توانند با کلاه سیاه خطرهای را بیابند. "الف" و "ب" می‌توانند همزمان با کلاه زرد منافع را کشف کنند. "الف" و "ب" می‌توانند هر دو کلاه سبز بر سر گذارند تا امکانات را مطرح کنند. در نتیجه، به جای رقابت و دشمنی، برای کشف حقایق همکاری می‌شود. به این علت است که این روش در بین آنهایی که جلسات را برگزار می‌کنند خواستار و مشتاق دارد. بدین ترتیب راهی وجود دارد که ما را از سیستم مجادله مرسوم نجات می‌دهد.

خود^(۱) و عملکرد

معمولاً خود و عملکرد انسان در تفکر با هم پیوند بسیار نزدیک دارند. کسی که به ایده‌ای علاقه ندارد، برای یافتن نکات موافق با این ایده یا جواب آن تلاش نمی‌کند. در روش کلاه، خود از عملکرد انسانی جدا می‌شود. اندیشه‌گر برای به کار بردن کلاه‌های مختلف تلاش می‌کند و عملاً مفهوم آزادی را تجربه می‌کند زیرا اندیشه‌گر به موضوع محدود نخواهد بود.

حال شخصی که به یک ایده علاقه‌مند نیست تحت پوشش کلاه زرد تلاش می‌کند تا فوایدی را برای آن پیدا کند. یا از شخصی که علاقه‌مند و شیفته ایده‌ای است خواسته می‌شود تا تحت پوشش کلاه سیاه مشکلات را پیدا کند. با این کلاه‌ها غالباً اندیشه‌گر از بینش شخصی خود بیرون می‌آید بطوری که عقیده‌اش را نسبت به موضوع تغییر می‌دهد.

منفی پایدار

بعضی افراد ذاتاً محتاط‌اند و احساس می‌کنند که در هر لحظه باید خطرهای ممکن را پیش کشید. در یک بحث معمولی هیچ چیز

نمی‌تواند مانع منفی بافی شخص شود. با سیستم کلاه فرصت کافی برای منفی‌گرایی در زمان خودش (تحت پوشش کلاه سیاه) وجود دارد اما در دیگر مواقع منفی‌گرایی بی‌مورد است. بدین ترتیب، تسلط و قدرت کلاه سیاه کاهش می‌یابد.

اگر فردی منفی باف باشد، شما می‌گویید "او با گذاشتن کلاه سیاه بر سر، خوب می‌اندیشد؛ بگذارید اندیشه بیشتری ارائه دهد" پس از مدتی می‌گویید، "ما به اندازه کافی تفکر کلاه سیاه داشتیم، حال بیایید سعی کنیم مقداری تفکر کلاه سبز داشته باشیم" دارندگان کلاه سیاه اکنون باید آرام بگیرند یا تلاش کنند که با کلاه سبز بیندیشند.

جایی برای تفکر مثبت و خلاق

کلاه‌های سبز و زرد این امکان را فراهم می‌کنند تا زمانی را برای تلاش خلاق آگاهانه و همچنین مثبت اختصاص بدهیم. من خود شنیدم که شخصی به آقای رون‌باربارو^(۱)، مدیر عامل شرکت پرودنشیال، می‌گفت که چرا نمی‌توان کاری کرد. پس از لحظه‌ای، آقای رون به وی می‌گوید: "خوب، حال وقت بر سر گذاشتن کلاه زرد است".

ما عادت نداریم که برای خلاقیت وقت بگذاریم. معمول نیست که برای تفکر مثبت وقت بگذاریم مگر این‌که به موضوع علاقه داشت باشیم. اما اگر ما آگاهانه تلاش بکنیم، این تلاش می‌تواند پاداش خوبی برای ما داشته باشد. در جریان معمولی تفکر و مباحثه غالباً برای تلاش خلاق وقت کم می‌آوریم (مگر این‌که ایده‌ای فوراً به فکر ما برسد) و برای تلاش مثبت نیز وقت کافی نخواهد بود.

بازی

هر چه برای روشن‌تر شدن کلاه، مثل نوعی "بازی"، وقت صرف کنید روشن‌تر و مؤثرتر خواهد شد. اگر هنگام بازی، مردم را به شکل

باز دیگر نتگیریم، احساس احمق بودن به آنها دست خواهد داد. اگر همه کلاه زرد بر سر داشته باشند، فردی که با کلاه سیاه وارد بحث می‌شود احساس می‌کند که جایش اینجا نیست. اگر در زمانی که واقعاً به این کلاه‌ها نیاز ندارند، در بازی سرمایه‌گذاری کنید (از کلاه‌های رنگی استفاده کنید، در این صورت هنگامی که واقعاً به این روش نیازمندید این روش را اختیار شماست:

بحث‌های تند و متعصبانه، بحران‌ها، سردرگمی‌ها، دیدگاه‌های غرضی و غیره.

گروه‌بندی ممنوع

کاملاً درست است که برخی افراد در نوعی تفکر بهتر از تفکرهای دیگر عمل می‌کنند و در این نوع تفکر نسبت به تفکرهای دیگر احساس راحتی بیشتری دارند. ولی من می‌خواهم شدیداً تأکید کنم که این کلاه‌ها برای دسته‌بندی یا گروه‌بندی نیست. من نمی‌خواهم که کسی خود را همیشه‌گر کلاه سیاه تصور کند. من نمی‌خواهم که کسی خود را همیشه‌گر کلاه سبز" بیندارد. این درست عکس روش شش کلاه است. هر کس باید "تلاش" کند تا از همه کلاه‌ها استفاده کند. وقتی گروهی تفکری از نوع کلاه سبز انجام می‌دهد. در این صورت تمامی افراد کلاه سبز بر سر می‌گذارند."

اگر شخصی خیال دارد در تمام اوقات، غیر از مواقعی که از کلاه مورد علاقه او استفاده می‌شود، ساکت بماند. می‌توان مستقیماً از او خواست تا "چند دیدگاه سبز" "چند دیدگاه زرد" ارائه دهد.

بسیار آسان است که کلاه‌ها را مثل دسته‌ها یا گروه‌ها در نظر بگیریم. آنها گروه‌های رفتاری مربوط به تفکر هستند، نه گروه‌های آدمی. درست مانند هر گلف بازی که نیاز دارد از تمام چوب‌های گلف استفاده کند، هر همیشه‌گری باید از تمام کلاه‌های شش‌گانه استفاده کند.

کاربرد گاه‌به‌گاه

بیشترین کاربرد کلاه‌ها کاربرد "گاه‌به‌گاه" آن است. این بدین معنی است که کلاهی را برای زمان معینی می‌خواهید. این به معنی انتخاب نوع معینی تفکر یا تغییر دادن نوع معینی از تفکر است. پیش از استفاده از کلاه، بحث معمولی وجود دارد و پس از استفاده از آن باز هم بحث معمولی است. از یک کلاه واحد به‌عنوان راهی مناسب برای تغییر دادن تفکر استفاده می‌شود. شما می‌توانید از شخص دیگری بخواهید تا کلاه ویژه‌ای بر سر بگذارد یا آن را از سر خود بردارد. می‌توانید اعلام کنید می‌خواهید کلاه ویژه‌ای را بر سر گذارید ("با بر سر گذاشتن کلاه سیاه من این مشکلات را پیش‌بینی می‌کنم"). شما می‌توانید از تمام افراد یک گروه بخواهید که کلاه ویژه‌ای را بر سر بگذارند ("من فکر می‌کنم وقت آن است که قدری با کلاه سبز بیندیشیم. ما به چند ایده‌نو نیاز داریم"). امتیاز بزرگ روش شش کلاه این است که شما می‌توانید فکر را فوراً و بدون ناراحتی و عصبانیت تغییر دهید. اگر شما به کسی بگویید "منفی‌بافی بس است"، آن شخص احتمالاً خشمگین خواهد شد. اما اگر شما به آن شخص بگویید "کلاه زرد را امتحان کن"، هیچ واکنش ناراحت‌کننده‌ای رخ نخواهد داد.

پس از مدتی، شش کلاه بخشی از فرهنگ عمومی می‌شود و به‌طور خودکار و آزادانه برای درخواست انواع مختلف تفکر به کار می‌رود.

کاربرد روشمند (سیستماتیک)

در مواقعی ممکن است گروه، یا فردی کندوکاو سریع موضوعی را طلب کند. برای این کار می‌توان کلاه‌ها را در یک ردیف^(۱) منظم قرار داد و سپس یکی را پس از دیگری مورد استفاده قرار داد به طوری که برای هر کدام حدوداً چهار دقیقه وقت صرف شود.

در اینجا، ردیفی به نام ردیف درست وجود ندارد زیرا ردیف کلاه‌ها

