

کتاب تکمیلی

درس تفکر و سبک زندگی





شش کلاه تفکر

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. این‌چنین 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 روش شش 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 سیصد سال پیش، توسط «یک گروه سه نفری یونانی»، بر پایه تفکر مباحثه‌ای گفت‌وگوی دونفره 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 بگوید «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 نهان همین ظاهر 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.

این تفکر مبتنی بر یک نظام مناسب و کارآمد است. ولی نوع دیگری از تفکر، نیز وجود دارد که در آن به موضوع «چه می‌تواند باشد» پرداخته می‌شود و در برگیرنده‌ی تفکر سازنده، خلاق و طراحی مسیری مناسب برای پیشبرد امور است.

در ۱۹۹۸، از من (مؤلف) خواسته شد که در آغاز نشست کنوانسیون قانون اساسی استرالیا یک سخنرانی پیرامون مسائل پیش رو داشته باشم. من داستان زیر را بازگو کردم:

روزی روزگاری، مردی رنگ نیمی از اتومبیل خود را سفید و نیم دیگر را سیاه کرد. دوستانش از او

پرسیدند که چرا چنین فکری به ذهن او خطور کرده است. پاسخ داد: «برای این‌که آن‌چنان

مضحک به نظر آید که هرگاه تصادفی رخ داد، تناقض‌گویی شاهدان را در دادگاه بشنوم.»

در پایان کنوانسیون، آقای رئیس، آنتونی میسون، به من گفت که قصد دارد از این داستان استفاده کند زیرا اغلب اوقات در مباحثات هر دو طرف درست می‌گویند، ولی با نگاهی متفاوت به جنبه‌های مختلف آن موضوع توجه کرده‌اند.

در فرهنگ اغلب ملل جهان، حتی شاید اکثر آن‌ها، مباحثات را فرآیندی پرخاشگرانه، شخصی و غیرسازنده می‌دانند. از همین رو است که بسیاری از گروه‌ها، تفکر همسو را به سادگی در روش شش کلاه می‌پسندند و برمی‌گزینند.

جهان پیوسته در حال تغییر

یک نظام مبتنی بر مباحثه، به همان اندازه عالی و ممتاز است که چراغ جلوی سمت چپ یک اتومبیل.

پزشکی که به مداوای حساسیت پوستی یک کودک می‌پردازد، بی‌درنگ به فکر برخی چارچوب‌ها و قالب‌های موجود می‌افتد. آیا آفتاب‌زدگی موجب بیماری او شده است یا چیز دیگری؟ پزشک

سپس نشان‌ها و سایر عوامل بیماری‌زا را بررسی می‌کند تا تشخیص درستی نسبت به نوع بیماری داشته باشد. اگر داوری این پزشک به تشخیص بیماری سرخک بیانجامد، در آن صورت مداوای سرخک در چارچوب‌های فکری او حک شده است و به درستی می‌داند چه باید بکند. این منتهای کوشش او در تفکر سنتی می‌باشد.

ما بر پایه‌ی تجارب گذشته موقعیت‌ها را می‌آفرینیم و داوری خود را معطوف به این‌ها می‌کنیم که موقعیت جدید را در کدام چارچوبی که در گذشته داشته‌ایم و تبدیل به یک استاندارد شده است، قرار دهیم. وقتی که این تشخیص را دادیم راهکار مناسب نیز روشن می‌شود.

چنین نظامی در جهان پایدار بسیار خوب اثر می‌کند. در جهان پایدار هنوز هم موقعیت‌های استاندارد مربوط به گذشته کاربرد دارند. ولیکن در جهان در حال تغییر ممکن است موقعیت‌های استاندارد دیگری نیز به کار آیند.

به جای داوری پیرامون راهیابی به یک مسیر مشخص، نیاز به طراحی مسیرهایی برای برون رفت بهتر و موفق‌تر داریم. ما نیاز به تفکر و تمرکز بر «آن‌چه می‌تواند باشد» خواهیم داشت نه «آن‌چه هست».

هنوز سنت تفکر غربی (یا هر تفکر دیگری) مدل ساده‌ای برای تفکر سازنده ارائه نکرده است. این همان چیزی است که روش شش کلاه با دقت به آن می‌پردازد.

تفکر همسو چیست؟

یک خانه‌ی زیبا و بزرگ بیلاقی را در نظر آورید که یک نفر در جلوی خانه و شخص دیگری در پشت و دو نفر هم، هر یک در دو سوی دیگر خانه ایستاده‌اند. هر یک از این چهار نفر نمای متفاوتی از خانه را می‌بینند. هر چهار نفر (از طریق سیستم ارتباطی داخل ساختمان) به این بحث می‌پردازند که نمایی را که هر یک می‌بینند نمای درستی از خانه است.

با بهره‌گیری از تفکر همسو، همه‌ی آن‌ها در حالی که به جلوی‌شان نگاه می‌کنند به راه می‌افتند و در تمامی جهات خانه دور می‌زنند. هر یک ابتدا به یک سو و سپس به جهت دیگر خانه و در نهایت به سوی دیگر خانه می‌روند. بنابراین، در هر لحظه هر نفر به طور همسو از یک دیدگاه، خانه را زیر نظر دارد.

این‌گونه تفکر تا حدودی نقطه مقابل تفکر جدلی، مناقشه‌ای و تقابلی است که در آن هر یک از دو طرف نظری برخلاف نظر طرف دیگر ابراز می‌کند. چون در تفکر همسو هر نفر، همه‌ی جنبه‌های

ساختمان را زیر نظر گرفته و موضوع را از هر حیث مورد بررسی و تحقیق قرار داده است. تفکر همسو یعنی این‌که در هر لحظه همه به جهت مشابهی از موضوع نگاه می‌کنند.

تفکر همسو حتی می‌تواند فراتر از این نیز باشد. در تفکر سنتی، چنانچه دو نفر موافق یکدیگر نباشند، جدلی در می‌گیرد که در آن هرکس تلاش می‌کند خطای دیگری را به اثبات رساند. در تفکر همسو، هر دو دیدگاه، صرف‌نظر از تفاوت‌های‌شان، همسو با هم بیان می‌شوند. اگر بعدها، لازم باشد بین موقعیت‌های مختلف گزینه‌ای انتخاب شود، بی‌درنگ یکی انتخاب می‌شود. اگر نتوانستیم گزینه‌ای را انتخاب کنیم، در آن صورت به طرح گزینه‌ای نو برای پوشش هر دو احتمال خواهیم پرداخت.

در همه‌ی این حالات تأکید بر طراحی روشی مطلوب برای پیشبرد امور است.

کلاه‌ها و جهت‌ها

جوهر و ذات تفکر همسو در این است که هرکس در هر لحظه در یک جهت می‌بیند و می‌اندیشد - ولی این جهت، هر آن ممکن است تغییر یابد. ممکن است از محقق خواسته شود که به شمال یا شرق نگاه کند. این‌ها استانداردهای تعیین جهت هستند. بنابراین ما به استانداردهای تعیین جهتی برای تفکر نیاز داریم. جهت‌های مختلفی که در آن‌ها می‌توان از متفکرین برای طرح دیدگاه‌های‌شان دعوت کرد، کدام‌اند؟

این همان عرصه‌ای است که کلاه‌ها در آن وارد می‌شوند.

در بسیاری فرهنگ‌ها هنوز پیوند مستحکمی بین فرآیند تفکر و «کلاه‌ها یا کلاهک‌های تفکر» وجود دارد. ارزش یک کلاه به عنوان نماد و نشانه در این است که نشان‌دهنده‌ی یک نقش است. می‌توان از افراد خواست که یک کلاه مشخص را بر سر بگذارند. مزیت دیگر کلاه در این است که می‌توان به راحتی آن را از سر برداشت یا بر سر گذاشت. این کلاه‌ها برای هرکس نیز مناسب هستند. به دلیل این انعطاف‌ها و خصوصیات است که من کلاه‌ها را به عنوان نمادی برای یافتن جهت و سمت و سوی تفکر انتخاب کرده‌ام.

گرچه گاهی از کلاه‌های فیزیکی نیز استفاده می‌شود ولی این کلاه‌ها اغلب مجازی و خیالی هستند. اغلب بر روی دیوار اتاق جلسات، پوسترهایی برای نمایش این کلاه‌ها به منظور یادآوری مشاهده می‌شود. شش کلاه رنگین به نشانه‌ی شش جهت تفکر؛ شامل سفید، قرمز، سیاه، زرد، سبز و آبی وجود دارند.

سمت و سوی تفکر مهم است نه توصیف و تشریح آن

توجه به این امر که کلاه‌ها نشان‌دهنده‌ی جهت‌های فکری‌اند نه توصیف‌کننده‌ی وضعیاتی که رخ می‌دهند، مهم است. بحث این نیست که هرکس بگوید چه چیزی را دوست دارد و سپس کلاه‌ها را برای توصیف و تشریح آن‌چه که گفته است به کار گیرد. بحث این است که تفکر را در جهت مناسب خودش سوق دهیم.

وقتی گفته می‌شود «ببایید چند کلاه تفکر سفید بر سر گذاریم» مفهومی است که بر اطلاعات مفید تمرکز کنیم. به طور طبیعی همه در این حالت سعی بر این دارند که راجع به اطلاعاتی فکر کنند که وجود دارند و ضروری‌اند و این‌که راهکارهای ذیل به این اطلاعات و سایر مطالب چگونه می‌باشد.

وقتی گفته می‌شود «من خواستار کلاه قرمز شما برای این موضوع هستم»، منظور درخواست‌های مشخصی است برای بیان احساسات، غرایز و هیجانات پیرامون یک نظر خاص.

وقتی گفته می‌شود «من میل دارم از کلاه قرمز برای این موضوع استفاده شود» معنی و مفهومش این است که تقاضای به خصوصی مطرح شده است که در آن احساسات، بینش و هیجانات مورد انتظار است.

در این گفته که «کلاه سیاه، کلاه خوبی است ولی بگذارید کلاه زرد را نیز تجربه کنیم»، عبارت کلاه سیاه بیانگر این است که کمی احتیاط لازم است چون امکان دارد اشکالاتی پیش رو باشد، با این وجود، قصد اصلی این است که بخواهیم (به دلیل مزایا، ارزش‌ها و غیره) به کلاه زرد روی آوریم.

بسیار مهم است که بین توصیف و تشریح با جهت‌گیری فکری قائل به تفکیک در ارزش و اعتبار آن‌ها باشیم. توصیف بیانگر آن چیزی است که اتفاق افتاده است در حالی که جهت و سمت و سو مبین آن چیزی است که قرار است اتفاق بیفتد.

جمله‌ی «می‌خواهم به مشرق نگاه کنی» بسیار متفاوت‌تر از جمله «شما مدتی است مشغول نگاه‌کردن به مشرق هستید» می‌باشد.

جمله «می‌خواهم قدری املت درست کنی» بسیار متفاوت‌تر از جمله‌ی «می‌بینم که املت درست کرده‌ای» می‌باشد.

طبقه‌بندی افراد در بین نیست

ممکن است آزمون‌هایی را برای تعیین این‌که یک نفر از گروه الف است یا از گروه ب، طراحی کنیم و یا هر آزمون مشابهی که در آن به توصیف تمایزات بپردازیم. روان‌شناسان این آزمون‌ها را پیوسته انجام می‌دهند. مشکل این‌جا است که وقتی که افراد در چارچوب و قالب مشخصی جای گرفتند، تمایل پیدا می‌کنند که در همان قالب و چارچوب فکری باقی بمانند. بار دیگر تأکید می‌شود که این همان مثال «آن‌چه هست» است نه «آن‌چه می‌تواند باشد».

به طور معمول در یک مسابقه‌ی دوچرخه‌سواری یک فرد لاغر از یک فرد چاق سریع‌تر رکاب می‌زند («آن‌چه هست»). حال اگر فرد چاق دوچرخه‌سواری را به خوبی بیاموزد، در آن صورت فرد چاق مسابقه را از فرد لاغر می‌برد («آن‌چه می‌تواند باشد»). ممکن است وسوسه شویم که این کلاه‌ها به منظور توصیف و طبقه‌بندی افراد به کار بریم.

برای مثال، ممکن است بگوییم «آن آقا از نوع کلاه سیاه است» یا آن‌که «او، یک خانم کلاه سبز

است». البته باید در برابر این وسوسه ایستادگی کرد. کلاه‌ها توصیف‌کننده‌ی افراد نیستند بلکه مدل‌هایی برای بیان رفتار انسان‌ها تلقی می‌شوند.

درست است که برخی افراد ممکن است پیوسته محتاط و در انتظار بروز خطر به سر برند. همچنین درست است که برخی افراد پیوسته با عقاید خود در جوش و خروش‌اند و برخی دیگر بر واقعیات تمرکز می‌کنند. برخی نیز ممکن است یک حالت را به حالت دیگر ترجیح دهند. با وجود این کلاه‌ها نشان‌دهنده‌ی طبقه و نوع خاصی از افراد به حساب نمی‌آیند.

اگر شما اتومبیلی را با دنده دستی برانید، شما می‌توانید از همه‌ی انواع دیگر دنده‌ها نیز استفاده کنید. در موتور اتومبیل تمام سیلندرها با عمل احتراق مواجه می‌شوند. از آن جایی که این کلاه‌ها جهت و سمت و سو را نشان می‌دهند، افراد نیز باید قدرت و مهارت لازم را دارا باشند تا بتوانند در همه‌ی جهات برانند.

بنا به دلایل پیش گفته، استفاده از این کلاه‌ها به عنوان برجسب، خالی از خطر نخواهد بود؛ زیرا این کار کل این نظام فکری را به نابودی می‌کشاند، یعنی نظامی که می‌گوید هرکس می‌تواند در هر جهتی سیر کند.

نکاتی پیرامون کاربرد کلاه‌های تفکر

وقتی افرادی به من می‌گویند که آن‌ها روش شش کلاه را به کار برده‌اند، من اغلب می‌پرسم که چگونه این کار را انجام داده‌اند و درمی‌یابم که آن‌ها گاهی از کلاه‌ها استفاده‌ی نادرست کرده‌اند. در یک نشست، فردی به عنوان کلاه سیاه انتخاب شد، یکی دیگر به عنوان کلاه سفید و تا آخر همه‌ی افراد دارای کلاهی شدند. سپس این افراد نقش خود را در ادامه‌ی نشست به عهده گرفتند. این کار در کل برخلاف اصول استفاده از این نظام فکری است. همه‌ی ظرافت تفکر همسو در این است که تجربه و هوشمندی هرکس باید در همه‌ی جهات به کار گرفته شود. بنابراین همه کس که می‌خواهد باید این مکان را داشته باشد که در زمان تعیین شده کلاه سیاه را بر سر گذارند و در زمان دیگری کلاه سفید را. این، تفکر همسو خواهد بود و به وسیله‌ی آن می‌تواند به کامل‌ترین شکل از تجارب و هوشمندی افراد استفاده کرد.

خودنمایی افراد

برخی افراد به من می‌گویند که از مباحثات و گفتگوهای جدلی لذت می‌برند، زیرا از این طریق می‌توانند هوشمندی خود را به نمایش بگذارند. آن‌ها می‌توانند در مباحثات غالب شوند و گروه‌های مخاطب را به زانو درآورند. هیچ‌یک از این پندارها سازنده و پاینده نیست و تنها نیاز انسان‌ها را به خودنمایی آشکار می‌سازد.

خودنمایی جدا از تفکر همسو و استفاده از روش شش کلاه نمی‌باشد. در این‌جا اگر یک متفکر با نمایش این‌که چه میزان از ملاحظات خود را می‌تواند تحت پوشش کلاه زرد یا کلاه سیاه و یا سایر کلاه‌ها به مخاطبین خود بقبولاند، به نوعی به خودنمایی پرداخته است. شما با عملکرد خوب به عنوان یک اندیشمند به خودنمایی پرداخته‌اید. شما برای این‌که نشان دهید که در جلسات از دیگران بهترید خودنمایی می‌کنید. تنها فرقی در نوع خودنمایی است؛ چرا که در این‌جا سازنده و مفید تلقی می‌شوید و ضمیر نفسانی شما دیگر به درست بودن موضوع پیوند نخواهد خورد.

قاعده بازی

هر گونه تلاشی برای تغییر شخصیت افراد می‌توان انجام داد. این باور وجود دارد که چنان‌چه نوع شخصیت و نقاط ضعف فرد مشخص شود، این فرد در پی جبران ضعف خود برخواهد آمد. چنین

روش‌هایی در عمل، کند، بی‌اثر و ناکارآمد بوده‌اند.

وقتی که افراد در قالب یا گروه خاصی قرار گیرند، ممکن است به تکاپوی جبران ضعف‌های خود برآیند. ولی این تکاپو و تلاش برای جبران، آن‌ها را وادار می‌دارد که فکر کنند «چه هستند». از این رو ممکن است حتی در آن قالب و گروه خاص بیش‌تر غرق شوند.

از زمان فروید تاکنون تأکید بر تجزیه و تحلیل وقایع بوده است. یعنی، یافتن حقایق و انگیزش‌های رفتاری برای اقدام. روش کنفوسیوس تقریباً نقطه‌ی مقابل این است. به جای تمرکز بر شخصیت، وی تمرکز مستقیم بر رفتار را برمی‌گزیند. او اصرار بر این دارد که شما رفتار صحیحی با همکاران، زیردستان، سرپرستان و خانواده داشته باشید. کنفوسیوس کم‌ترین توجه را بر شخصیت یا ساختار روان‌شناسانه‌ی وجود شخص معطوف می‌داشت.

در مقام مقایسه، روش شش کلاه، رویکرد و دیدگاه کنفوسیوس را دنبال می‌کند تا رویکرد تجزیه و تحلیل فروید را. قواعد رفتاری وجود دارند و شما از این قواعد تبعیت می‌کنید. اگر فرد پرخاشگری هستید، کسی شما را وادار نمی‌کند که پرخاشگر نباشید. اما اگر از کلاه زرد استفاده کنید، آن وقت این شما خواهید بود که از پرخاشگری خود در جهت کلاه زرد استفاده می‌کنید. با معطوف کردن مستقیم توجه‌تان به مقوله‌ی رفتار، روش شش کلاه نسبت به روش‌های دیگری برای تغییر

شخصیت طراحی و به کار گرفته می‌شوند، خیلی قابل قبول‌تر، مؤثرتر و سریع‌تر خواهد بود.

قواعد بازی در روش شش کلاه خیلی اهمیت دارند اگر وارد بازی می‌شوید، چنانچه از قواعد بازی تبعیت نکنید نافرمان محسوب می‌شوید، اگر یک جابه‌جایی از کلاه سیاه (احتیاط) به کلاه زرد (منافع احتمالی) صورت بدهید ولی پیوسته از بروز خطرات احتمالی سخن به میان می‌آورید. در آن صورت از قواعد بازی پیروی نمی‌کنید. به کار گماری افراد برای «انجام دادن بازی» نکته‌ی بسیار مؤثری محسوب می‌شود.

نتایج حاصله از روش شش کلاه

طی سال‌ها، نتایج استفاده از روش شش کلاه به نحو فزاینده‌ای روشن و آشکار شده است. نتایج بر مبنای بازخورد از منابع مختلف، در چهار گروه گسترده‌ی رفتاری قرار می‌گیرند که به شرح زیر خلاصه شده‌اند:

قدرت

با بهره‌گیری از روش شش کلاه، هوش، تجربه و دانش تمام اعضای گروه به طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرد. همه به یک جهت معطوف می‌شوند و در همان سو به کار می‌پردازند.

آهن‌ربا به این دلیل قوی است که همه‌ی ذرات آن در یک جهت قرار دارند. البته این موضوع به مباحثات و بحث‌های آزاد مربوط نمی‌شود. در سبک و سیاق مباحثات (مثل سبک و سیاق دادگاه‌های حقوقی) هر طرف در پی آن است که بر دیگری فائق آید. اگر یک طرف فکر کند که نکته‌ای ممکن است به نفع طرف دیگر تمام شود، در آن صورت آن نکته را هرگز مطرح نمی‌کند. منظور و مقصود کسب پیروزی است نه پویش صادقانه در موضوع.

بسیار ناپسند است که فردی مانع از ارائه‌ی اطلاعات یا ابراز نقطه نظری شود زیرا ابراز آن نکته او را در بحث طرف ضعیف می‌کند. همان‌طور که تابش متمرکز اشعه‌های خورشید می‌تواند سخت‌ترین فلزها را ذوب کند؛ تمرکز بر توانمندی‌های ذهنی افراد متعدد نیز می‌تواند به راحتی یک مسئله‌ی مهم را حل کند.

صرفه‌جویی در زمان

فردی به نام اپتوس، در استرالیا، چهار ساعت، زمان برای یک بحث مهم اختصاص داد؛ در حالی که همین بحث با استفاده از روش شش کلاه تنها در چهل و پنج دقیقه به اتمام رسید و نتیجه‌گیری لازم به دست آمد.

گزارش‌ها حاکی از این است که با استفاده از روش کلاه جلسات از هر لحاظ بسیار کوتاه‌تر شده‌اند. به طور عادی جلسات نیمی از وقت را می‌گیرند، حال آن‌که در روش شش کلاه، یک‌سوم تا یک‌چهارم از وقت گرفته می‌شود. گاهی اوقات، مثل مورد شرکت آ.ب.ب. جلسات به یک پانزدهم زمان تقلیل می‌یابند.

در ایالات متحده، مدیران در حدود چهل درصد وقت‌شان را در جلسات می‌گذرانند. اگر روش شش کلاه وقت جلسات را تا هفتاد و پنج درصد کاهش داده است، یعنی شما توانسته‌اید از بیش از سی درصد زمان برای اداره‌ی امور بدون کم‌ترین هزینه اضافی، بهره‌مند شوید.

اگر کسی در تفکرات و بحث‌های معمولی چیزی بگوید، در آن صورت دیگران مجبور به پاسخگویی می‌شوند - حتی اگر دور از ادب و نزاکت باشد. اما در تفکر همسو چنین اتفاقی نمی‌افتد.

تمام نکاتی که در این بخش بیان شد ممکن است بدیهی و منطقی به نظر برسند، در حقیقت، هیچ رمز و رازی در آن‌ها وجود ندارد. وقتی روش شش کلاه به کار گرفته شود، مزایای آن خیلی

سریع نمایان می‌شود. به جای کارکردن بدون نقشه و بدون هدف و برگزاری نشست‌های خودمحو، با این روش، نشست‌ها سازنده‌تر، ثمربخش‌تر و بسیار سریع‌تر برگزار خواهد شد. در تفکر همسو همه‌ی متفکران در یک زمان به یک جهت مشابه توجه دارند و تفکرات‌شان در یک جهت قرار می‌گیرد. شما به آن‌چه که آخرین نفر گفته است پاسخی نمی‌دهید. تنها عقیده‌ی خود را همسو با موضوع بیان می‌کنید. در نتیجه در پایان، موضوع به سرعت مورد موشکافی و بررسی قرار گرفته است.

به طور معمول، اگر دو نقطه‌نظر در تقابل با هم قرار داشته باشند مورد مباحثه و مجادله قرار می‌گیرند. اما در تفکر همسو دو نقطه‌نظر در کنار هم قرار می‌گیرند سپس اگر لازم شد بین دو گزینه راجع به یکی تصمیم‌گیری می‌شود و بحثی هم پیش نمی‌آید.

محو خودپسندی

شاید بزرگ‌ترین مانع برای تفکر سریع و کارآمد، وجود خودپسندی است. افراد تمایل دارند از تفکر برای نمایاندن خود استفاده کنند و آن را برای حمله به دیگران و به زیر کشیدن آن‌ها به کار گیرند. تفکر برای چنین افرادی برای این است که راه را برای خود هموار سازند و از آن برای نمایاندن خود

به دیگران به عنوان فرد باهوش بهره گیرند. افراد از تفکر برای ستیزه‌جویی و خصومت شخصی نیز استفاده می‌کنند.

گاهی فردی تصمیم می‌گیرد با دیگری درباره‌ی یک موضوع ساده به مخالفت و بحث برخیزد تا خود را بالاتر از آن شخص که آن موضوع ساده را ابراز داشته، نشان دهد در حالی که اگر همان نکته را شخص دیگری بیان می‌کرد شاید او به سادگی با او موافقت می‌کرد. به طور کلی، ما نمی‌توانیم کاملاً تشخیص دهیم که خودپسندی چقدر در جلوگیری از تفکر سازنده مؤثر است.

در طول مشاوره‌های هیئت منصفه با یکدیگر، اغلب دو شخص پیدا می‌شوند که صرف‌نظر از وجود شواهد و مدارک، از توافق بر سر یک موضوع طفره می‌روند. حتی برخی قضات به من گفته‌اند که مسئله از این هم بدتر است. بدیهی است که این مسئله می‌تواند ارزش اولیه نظام قضائی را برهم زند. به همین دلیل است که امروزه در برخی کشورها علاقه‌ی زیادی برای آموزش هیئت‌های منصفه با استفاده از روش شش کلاه نشان داده شده است. این کار موجب سرعت عمل و ارتقای کیفیت قضاوت و محو خودپسندی می‌شود.

تفکر مباحثه‌ای و مجادله‌ای نیز به مسئله‌ی خودپسندی دامن می‌زند، ولی روش شش کلاه موجب از بین بردن آن می‌شود. در روش شش کلاه، شما از خودپسندی برای عملکرد بهتر در ارائه‌ی تفکر

مطلوب‌تر بهره می‌گیرید.

روش شش کلاه به بررسی عینی و بدون حب و بغض می‌پردازد در حالی که روش مجادله و مباحثه چنین نیست.

یک کار در یک زمان

اغتشاش و پراکندگی ذهنی بزرگ‌ترین دشمن تفکر خوب است. ما سعی داریم کارهای بسیاری را به طور هم‌زمان انجام دهیم، به عنوان مثال به دنبال اطلاعات می‌گردیم، تحت تأثیر احساسات قرار می‌گیریم، در جستجوی عقاید و نظرات جدید هستیم، مجبوریم با احتیاط عمل کنیم. خواهان دستیابی به منافع مادی هستیم و بسیاری چیزهای دیگر که نیاز به انجام آن‌ها داریم.

انجام تردستی با شش گوی، به طور هم‌زمان بسیار دشوار است ولی بالا انداختن یک گوی در یک زمان بسیار ساده‌تر است.

با استفاده از روش شش کلاه، ما تنها یک کار را در یک زمان انجام می‌دهیم. وقتی به دنبال خطر هستیم زمانی را برای آن در نظر می‌گیریم (کلاه سیاه). وقتی در جستجوی عقاید نو باشیم زمان دیگری را برای آن در نظر می‌گیریم (کلاه سبز) و وقتی بر بدست آوردن اطلاعات متمرکز شویم، نیز

زمانی را برای آن در نظر می‌گیریم (کلاه سفید). سعی نمی‌کنیم همه‌ی این کارها را هم‌زمان انجام دهیم.

در چاپ رنگ، هر رنگ به طور مجزا، یعنی یکی یکی چاپ می‌شود و در پایان تأثیر کامل رنگ‌ها پدیدار می‌شود. به همین گونه است در مورد روش شش کلاه - یعنی انجام هر قسمت از کار در یک زمان و در پایان، تصویر کاملی از تمام کار نمایان می‌گردد.

در پس هر چیزی نیاز مطلق روان‌شناسانه‌ای، به جداسازی انواع تفکرات از یکدیگر نهفته است. همان‌طور که در مقدمه متذکر شدم، مغز برای توجه به خطر حساسیت از خود نشان می‌دهد و سعی دارد منافع خود را از میان موقعیت‌های گوناگون پیدا کند.

اغلب اوقات هواپیماها به هنگام نشستن در فرودگاه از فراز پارکینگ اتومبیل‌ها گذر می‌کنند. اگر به خود بگویید که به اتومبیل‌های زرد توجه کنم، در آن صورت به ناگاه اتومبیل‌های زرد نمایان می‌شوند و خود را در معرض دید شما قرار می‌دهند. این یک نمونه از حساسیت نشان دادن مغز نسبت به موضوعات است.

شما نمی‌توانید در آن واحد در جهات مختلف حساسیت نشان دهید، بنابراین وقتی شما به تمام

جنبه‌های تفکر در یک آن، توجه می‌کنید در این صورت در همه‌ی زمینه‌ها، صرفاً تا حدی بهینه فکر می‌کنید.

فصل ۲: شش کلاه، شش رنگ

هر یک از این شش کلاه دارای رنگی است، شامل: سفید، قرمز، سیاه، زرد، سبز و آبی. رنگها معرف نام و نشان کلاهها هستند.

من می‌توانستم نام‌هایی یونانی را برای تشخیص نوع تفکر هر یک از موارد بالا برگزینم تا برای برخی افراد گیراتر و خوشایندتر باشند، ولی در آن صورت این روش دارای ارزش علمی کم‌تری می‌شد، چون یادآوری نام‌ها دشوارتر می‌شدند.

می‌خواهم متفکرین کلاه‌ها را در تصور خود به عنوان کلاه‌های واقعی بیندارند. استفاده از رنگ‌ها برای تحقق این امر اهمیت دارد. با چه روش‌های ممکن دیگری می‌توانستید تمایز کلاه‌ها را از هم تشخیص دهید؟ انتخاب شکل متفاوت برای کلاه‌ها نیز برای یادگیری سخت و گیج‌کننده است.

بنابراین، رنگ‌ها تصور کردن را آسان می‌کنند.

رنگ هر کلاه با وظیفه و کارکرد آن پیوند دارد.

کلاه سفید: سفید رنگی بی‌طرف، خنثی و عینی‌گرا است. کلاه سفید به واقعیت‌ها و اشکال عینی مربوط می‌شود.

کلاه قرمز: قرمز رنگ خشم، غضب و هیجان است. کلاه قرمز دیدگاه‌های هیجانی را نشان می‌دهد.

کلاه سیاه: سیاه رنگ حزن و جدیت است. کلاه سیاه دارای بار احتیاط و دقت نظر است. این کلاه ضعف در یک نظر را نشان می‌دهد.

کلاه زرد: زرد رنگ آفتابی و مثبتی است. کلاه زرد خوش‌بینی و امیدواری و تفکر مثبت را نشان می‌دهد.

کلاه سبز: سبز رنگ سبزه‌زار، فراوانی و حاصل‌خیزی و رشد است. کلاه سبز نشانه‌ی خلاقیت و اندیشه‌های نو است.

کلاه آبی: آبی رنگ آرامش و آسمان است که بالاتر از هر چیزی است. کلاه آبی پیوندی نزدیک با کنترل، سازمان‌دهی اندیشه و بهره‌گیری از دیگر کلاه‌ها را دارد.

اگر رنگ‌ها و پیوند آن‌ها را با هر یک از کلاه‌ها به خاطر بسپارید در آن صورت درخواهید یافت که وظیفه‌ی هر یک از کلاه‌ها چگونه است. در ضمن ممکن است کلاه‌ها را دوتا دوتا در نظر بگیرید.

برای مثال:

سفید و قرمز

سیاه و زرد

سبز و آبی.

... برای دقایقی کلاه قرمز تفکر را بر سر بگذار. یا

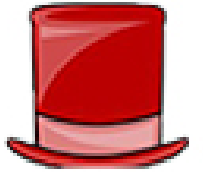
... کلاه زرد تفکر کافی است، حالا کلاه سفید را بر سر بگذار.

وقتی با افرادی که این کتاب را نخوانده‌اند یا کسانی که از خاصیت نمادین شش کلاه بی‌خبرند مواجه می‌شوید، توضیحی درباره‌ی هر رنگ، به سادگی، ویژگی کلاه‌ها را مشخص می‌سازد. سپس می‌توانید با ارائه‌ی یک نسخه از کتاب به این افراد جهت مطالعه، نتایج را پی‌گیری کنید.

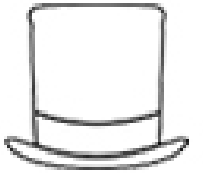
در عمل همیشه کلاه‌ها را با رنگ‌شان می‌شناسند نه با وظیفه و نقش کاری آن‌ها. دلیل آن هم این است که مثلاً اگر از کسی بخواهید که واکنش هیجانی خود را نسبت به امری نشان دهد، به احتمال زیاد پاسخ صادقانه‌ای از او دریافت نخواهید کرد زیرا افراد فکر می‌کنند هیجانی بودن واکنش درستی نیست. ولی اصطلاح کلاه قرمز خنثی است. می‌توان به راحتی از کسی خواست که کلاه سیاه را برای لحظه‌ای از سر بردارد ولی نمی‌توان از او خواست که از احتیاط زیاد بپرهیزد. خنثی بودن رنگ‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که از کلاه‌ها بدون خجالت استفاده شود. در این‌جا تفکر به یک بازی با قواعد خودش تبدیل می‌شود نه یک موضوع برای ترغیب و تقبیح، پس می‌توان به طور مستقیم به کلاه‌ها رجوع کرد.

... میل دارم کلاه سیاهت را از سر برداری. یا

کلاه قرمز : از دید احساسی به قضیه نگاه کنید. احساساتان به شما چه می گوید؟



کلاه سفید : به صورت عینی و واقعی به قضیه نگاه کنید. واقعیت ها چه هستند؟



کلاه زرد : از جنبه فکری مثبت استفاده کنید. کدام عوامل ، راه حل قضیه خواهد بود؟



کلاه سیاه : از جنبه فکری منفی استفاده کنید. کدام عوامل مشکل را حل نخواهد کرد؟



کلاه سبز : خلاقانه فکر کنید. ایده های جایگزین چه هستند؟



کلاه آبی : وسیع فکر کنید. بهترین راه حل کلی چیست؟



