

شش کلاه تفکر

نگاهی تازه به مدیریت اندیشه

ادوارد دبونو

برگه‌دان: آذین ایزدی‌فر

SIX THINKING HATS

EDWARD DE BONO



انتشارات پیک بهار

DeBono, Edward

دوبونو، ادوارد، ۱۹۳۳
شش کلاه تفکر: نگاهی تازه به مدیریت اندیشه/ کاری از ادوارد دبونو؛ برگردان
آذین ایزدی فر. (تهران): پیک بهار، ۱۳۸۸.

ISBN 964-90184-7-6

۱۹۲ ص.
فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.
۱. اندیشه و تفکر. الف. ایزدی فر، آذین، ۱۳۴۵- مترجم. ب. عنوان: نگاهی
تازه به مدیریت اندیشه.

۱۵۳/۴۲

BF۴۴۱/د ۹ ش ۵

۱۳۸

م ۷۸-۲۳۹۲۵

۲ بخانه ملی



نام کتاب: شش کلاه تفکر

نویسنده: دکتر ادوارد دبونو

برگردان: آذین ایزدی فر

طرح روی جلد: سیاوش نصری

چاپ دوازدهم: ۱۳۹۴

تعداد چاپ: ۵۰۰

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

ناشر: پیک بهار

چاپ: غزال

صحافی: نوین

شابک: ۹۶۴-۹۰۱۸۴-۷-۶ ISBN 964-90184-7-6

نشانی: میدان پونک، بلوار میرزا بابایی، خیابان یاس، شماره ۹، واحد ۲۶

تلفن: ۰۹۱۲۱۴۰۰۰۸۷-۶۶۹۵۶۷۸۸-۶۶۴۶۵۲۸۰

پست الکترونیک: PEYKEBAHAR@gmail.com

کلیه حقوق برای انتشارات پیک بهار محفوظ است

فهرست

۹	مقدمه دکتر سید جلالی
۱۱	مقدمه
		فصل ۱: بازیگری
		اگر نقش کسی را بازی کنید که در حال فکر کردن است،
۱۳	واقعاً به فکر فرو خواهید رفت.
		فصل ۲: بر سر گذاشتن یک کلاه
۱۵	فرایندی ظریف و سنجیده.
۲۱	فصل ۳: قصد و عمل.
		فصل ۴: ایفای نقش
۲۳	تعطیلاتی برای «من».
۲۹	فصل ۵: ساختارهای فکری - شیمیایی.
۳۳	فصل ۶: هدف از کاربرد شش کلاه تفکر.
۳۵	فصل ۷: شش کلاه، شش رنگ.
		فصل ۸: کلاه سفید
۳۷	واقعیت‌ها و ارقام.

فصل ۹: تفکر با کلاه سفید

واقعیّت از نظر چه کسی؟ ۴۳

فصل ۱۰: تفکر با کلاه سفید

برخورد با اطلاعات به سبک ژاپنی:

وارد کردن اطلاعات به کامپیوتر ۴۷

فصل ۱۱: تفکر با کلاه سفید

واقعیّت‌ها، حقایق و فلاسفه ۵۱

فصل ۱۲: تفکر با کلاه سفید

چه کسی کلاه را بر سر می‌گذارد؟ ۵۵

فصل ۱۳: خلاصه اندک کلاه سفید ۵۷

فصل ۱۴: کلاه قرمز

احساسات و عواطف ۵۹

فصل ۱۵: تفکر با کلاه قرمز

جایگاه احساسات در تفکر ۶۱

فصل ۱۶: تفکر با کلاه قرمز

دریافت‌های آنی و الهامات ۶۵

فصل ۱۷: تفکر با کلاه قرمز

بیان آنی احساسات ۶۹

فصل ۱۸: تفکر با کلاه قرمز

کاربرد احساسات ۷۳

فصل ۱۹: تفکر با کلاه قرمز

زبان احساسات ۷۷

فصل ۲۰: خلاصه تفکر با کلاه قرمز ۸۱

فصل ۲۱: کلاه سیاه

آیا استفاده از این کلاه اشکالی دارد؟ ۸۳

فصل ۲۲: تفکر با کلاه سیاه

۸۷ موضوع و روش

فصل ۲۳: تفکر با کلاه سیاه

۹۱ گذشته و آینده

فصل ۲۴: تفکر با کلاه سیاه

۹۷ تساهل منفی

فصل ۲۵: تفکر با کلاه سیاه

۱۰۱ کدام یک مقدم اند: مثبت یا منفی؟

۱۰۵ فصل ۱۶: خلاصه تفکر با کلاه سیاه

فصل ۲۷: کلاه زرد

۱۰۷ محقق مثبت

فصل ۲۸: تفکر با کلاه زرد

۱۱۱ طیف تصورات مثبت

فصل ۲۹: تفکر با کلاه زرد

۱۱۵ دلایل و پشتوانه‌های مثبت

فصل ۳۰: تفکر با کلاه زرد

۱۱۷ تفکر سازنده

فصل ۳۱: تفکر با کلاه زرد

۱۲۱ گمانه‌زنی

فصل ۳۲: تفکر با کلاه زرد

۱۲۵ و ارتباط آن با خلاقیت

۱۲۹ فصل ۳۳: خلاصه تفکر با کلاه زرد

فصل ۳۴: کلاه سبز

۱۳۱ تفکر خلاق - تفکر جانبی

فصل ۳۵: تفکر با کلاه سبز

- ۱۳۵ تفکر جانبی..... فصل ۳۶: تفکر با کلاه سبز
- ۱۳۷ حرکت به جای قضاوت..... فصل ۳۷: تفکر با کلاه سبز
- ۱۴۱ نیاز به «انگیزش»..... فصل ۳۸: تفکر با کلاه سبز
- ۱۴۷ راه‌های دیگر..... فصل ۳۹: تفکر با کلاه سبز
- ۱۵۳ شخصیت و مهارت..... فصل ۴۰: تفکر با کلاه سبز
- ۱۵۷ پس از سرد شدن نظر، چه بر سر آن می‌آید؟..... فصل ۴۱: خلاصه تفکر با کلاه سبز
- ۱۶۱ فصل ۴۲: کلاه آبی
- ۱۶۳ نظرات بر تفکر..... فصل ۴۳: تفکر با کلاه آبی
- ۱۶۵ تمرکز..... فصل ۴۴: تفکر با کلاه آبی
- ۱۷۱ طراحی نرم‌افزار تفکر..... فصل ۴۵: تفکر با کلاه آبی
- ۱۷۵ جمع‌بندی‌ها و نتایج..... فصل ۴۶: تفکر با کلاه آبی
- ۱۷۷ مراقبت و نظارت..... فصل ۴۷: خلاصه تفکر با کلاه آبی
- ۱۸۱ نتیجه‌گیری..... فصل ۴۸: خلاصه تفکر با کلاه آبی
- ۱۸۳ فصل ۴۹: خلاصه تفکر با کلاه آبی
- ۱۸۵ خلاصه روش تفکر با شش کلاه..... فصل ۵۰: خلاصه تفکر با شش کلاه

شش کلاه تفکر

سرچشمه تمامی نیروهای انسان، تفکر است. با این وجود هرگز نمی‌توانیم ادعا کنیم که در این مهارت انسانی که پرارزش‌ترین توانایی ماست، کمال شده‌ایم. هر قدر که در آن متبحر شده باشیم، باز هم باید بخواهیم بهتر و بهتر بنفیشیم.

«ادوارد دِبُونُو»

ادوارد دِبُونُو امروزه در سراسر جهان، به عنوان پیشگام آموزش «تفکر» به عنوان یک مهارت شناخته می‌شود. او با نگارش کتاب «شش کلاه تفکر» که روش‌های مطرح شده در آن را به آسانی می‌توان به کارگرفت در روش تفکر همان کاری را می‌کند که با کتاب «مدیر یک دقیقه‌ای» در مدیریت کرد.

او می‌نویسد: «تفکر همیشه به عنوان روندی در نظر گرفته می‌شود که به صورت عکس‌العملی اتفاقی پیش می‌رود» در کتاب «رنگ فکر» نویسنده روشی آسان اما مؤثر برای بهتر فکر کردن ارائه می‌کند. او تفکر را به شش کلاه یا وجه مشخص تقسیم و آن‌ها را تحت عنوان رنگ‌های شش‌گانه کلاه‌های تفکر مطرح می‌کند.

سفید: واقعیت‌ها، ارقام و اطلاعات

قرمز: احساسات و عواطف

سیاه: افکار منطقی منفی

زرد: افکار سازنده مثبت

سبز: خلاقیت و ایده‌های جدید

آبی: کنترل و ایجاد هماهنگی بین مراحل مختلف تفکر در سایر کلاه‌ها
«بر سر گذاشتن» یک کلاه باعث تمرکز بر آن وجه از تفکر می‌شود و «عوض کردن»
آن‌ها به روند تفکر تغییر جهت می‌دهد. با جداسازی بخش‌های مختلف روند تفکر
امکان بررسی دقیق‌تر هر بخش را یافته، بحث و مقابله بین اجزاء مختلف تفکر با
تمرکزی بیشتر و بهتر جریان می‌یابد.

دکتر دیونو با ارائه مثال از مسایل روزمره به خوبی نشان می‌دهد که کاربرد مؤثر
کلاه‌های تفکر می‌تواند:

- روش تفکر را با موضوع و تمرکز بیشتری پیش ببرد

- با تفکر خلاق‌تری منجر شود

- باعث ارتقاء سطح ارتباطات انسانی شده و در نتیجه امکان تصمیم‌گیری‌های بهتر
را فراهم سازد.

نظریات دکتر دیونو از جمله به وسیله برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها به کار برده
می‌شود. «شش کلاه تفکر» به خوبی نشان می‌دهد که چرا این شرکت‌ها کاربرد چنین
نظریاتی را در روش‌های مدیریتی خود امری اساسی تلقی می‌کنند.

دکتر دیونو تأثیرگذاری گسترده نظریات خود را تا حد زیادی مرهون روشنی مفاهیم و
ارائه روش‌های ساده در کتاب‌های خود در روش‌هایی که به ادعای او در عین سادگی
قادرند منجر به تقویت کارایی و خلاقیت افراد عادی شوند.

«آمنی»^۱

«... شاید روزی دکتر ادوارد دیونو پدر «تفکر درباره تفکر» ساخته شود...»

«مجله هوایی امریکا»

اگر تاکنون درباره دیونو و روش «تفکر جانبی» او چیزی شنیده‌اید، احتمالاً بیش از حد
مشغول فکر کردن به روش‌های معمولی بوده‌اید...»

«فهرست»^۲

من فکر می‌کنم شاید کاری که دکتر دیونو در آموزش تفکر به مردم انجام می‌دهد مهم‌ترین
رویداد زمان ما باشد.

جرج گلاب^۳

آیا کلاهت را قاضی می‌کنی؟

آیا تا به حال به این جمله توجه کرده‌اید که چرا هنگام قضاوت، حل مشکل، اختلافات، تصمیم‌گیری و رسیدن به تفاهم و توافق، توصیه می‌شود که کلاه‌ها را قاضی کنیم؟

چنین به نظر می‌رسد که غیر از «کلاه قاضی» کلاه‌های دیگری را هم می‌توان تصور کرد. در بعضی از زبان‌ها داشتن کلاه‌های دیگر متداول است مانند کلاه فهم، کلاه عشق، کلاه خلاقیت، کلاه درسی کلاه گذشت، کلاه معرفت، کلاه حقیقت، کلاه عدالت، کلاه سلامت و کلاه‌های دیگر. به این نکته نیز باید توجه کنیم که کلمات و مفاهیم برای خود جغرافیا دارند مانند «آب» از بی کلام، جغرافیای مفهوم. برای اجتناب از سوء تفاهم باید دید که کلاه بر سر گذاشتن به چند معنی به کار می‌رود. معنی اول اینکه، کسی کلاه سرمن گذاشت و فریم داد منظور از معنی دوم گذاشتن کلاه واقعی بر سر است و معنی سوم که در این کتاب به آن اشاره شده است همان مفهوم «کلاهت را قاضی کن» است.

بعد از آشنایی با «جغرافیای کلاه» در این کتاب ادوار بیوشان می‌دهد که چگونه درست‌اندیش، خوش فکر و خلاق بوده، اندیشه‌های خود را جامه عمل بیوشانیم.

امروزه متأسفانه متناسب با اهمیت اندیشه و نقش سرنوشت‌ساز آن، به اندیشه پرداخته نشده و هنوز مهارت‌های فکری جزء آموزش و پرورش درنیامده است. ضرورت دارد تا از دوران کودکی درست‌اندیشی و تفکر خلاق و مهارت‌های آن در خانواده، مهدکودک، دبستان، راهنمایی، دبیرستان و دانشگاه و همین‌طور رسانه‌ها تدریس شود.

با توجه به جمله دکتر شارب که می‌گوید: «بازی تفکر کودک است» با طراحی انواع بازی‌های فکری می‌توان مهارت‌های فکری را در درست‌اندیشی و تفکر خلاق از کودکی رشد داد و در اعتلای فکری و فرهنگی کوشید.

و اما ویژگی‌های این کتاب:

۱- می‌توان آن را «راهنمای تفکر و اندیشه» تلقی کرد و باید گفت که در نوع خود کم‌نظیر است.

۲- ادوارد دِبونو، با استفاده از «ANALOGY تمثیل» و به نحوه مبتکرانه، درست‌اندیشی را با استفاده از «تمثیل شش کلاه فکر» از فضای فکری به فضای علمی و کاربردی آورده است.

۳- فضاهاى فلسفه، اندیشه که دکارت و غیره به آن پرداخته‌اند به صورت شفاف در این کتاب بیان شده و مرز آن از اندیشه‌های پیچیده به سمت اندیشه‌های ساده رفت.

۴- در این کتاب سعی شده به رابطه بسیار مهم اندیشه و بدن و نقش اندیشه در شیمی بدن و اثرات حرکات و نقش آن در اندیشه دست یافت.

۵- مدیریت اندیشه منسوخ شده و تقویت می‌شود.

۶- به تصمیم‌گیری و حل مشکل کمک فراوان می‌کند.

۷- یافتن الگوهای فکری و درست‌اندیشی الگوهای رفتاری و گفتاری برای برخورد سنجیده با زندگی.

۸- سهل و آسان کردن مهارت‌های فکری.

۹- دور کردن اندیشه‌های بی‌جا، بی‌موقع و نامرغوب از ذهنیت به موضوع در خاتمه جا دارد که برای اعتلای فکری و فرهنگی کشور ایران این‌ها به «اندیشه» پرداخته شود.

به امید روزی که در هر محله‌ای مراکز و آموزشگاه‌های اندیشه ایجاد شود تا فرهنگ مراقبت و بهداشت اندیشه بالا رود. همین‌طور روزی که دولت‌ها اقدام به ایجاد «وزارت اندیشه» کنند.

در خاتمه باید بگویم که با استفاده از روش‌های کاربردی این کتاب می‌توانیم با تغییر اندیشه به تغییر زندگی بپردازیم.

عیسی جلالی

مقدمه

یا شما هم تا انید میزان کارایی و تأثیرگذاری اندیشه خود را تغییر دهید؟ در انویه ۱۹۸۴ مجله تایمز مردی را که موفقیت درخشان بازی های المپیک لوس آنجلس ۱۹۸۴ را به یاد می آورد، به عنوان «مرد سال» برگزید: پتر اوبرات. تا آن زمان معمول بود که برگزایی بازی های المپیک همراه با از دست دادن صدها میلیون دلار باشد. اهالی شهر لوس آنجلس به استفاده از منابع مالی شهر برای برگزایی بازی ها موافق نبودند، اما در عمل انویه ۱۹۸۴ سودی برابر ۲۵۰ میلیون دلار در برداشت. موفقیت خارق العاده بازی اتحاد یاده مدیون نظریات جدیدی بود که با مدیریت مناسب جامعه عمل پوشید.

چه نوع تفکری برای ایجاد این ایده های حای لازم بود؟

در مصاحبه ای که به تاریخ سی ام سپتامبر ۱۹۸۴ در مجله واشنگتن پست چاپ شد، پتر اوبرات نحوه استفاده خود از «تفکر جانی» را بیان کرد. این ایده های جدید شرح می دهد. «تفکر جانی»، شیوه ای است که من سال ها قبل از انویه وجود آوردم. کتاب های زیادی در این مورد نوشته ام. ۹ سال پیش از برگزایی المپیک ۱۹۸۲، پتر اوبرات در سخنرانی یک ساعته ای که من برای «انجمن رؤسای جوان» ایراد کرده بودم، شرکت کرده بود.

صدها نمونه دیگر هم هست که نشان می دهد یک فکر سنجیده چگونه می تواند

تأثیراتی قدرتمند از خود به جا بگذارد. من فقط می‌توانم روش‌های جدید را طراحی و ارائه نمایم. انتخاب روش‌های مناسب و عملی کردن آن‌ها کار کسانی چون آقای اوربات است.

تفکر سرچشمه اصلی تمامی نیروهای انسانی است. هر قدر که در آن متبحر شده باشیم باز هم باید بخواهیم که بهتر و بهتر بیندیشیم. معمولاً کسانی که خیلی تفکر خود را قبول دارند متفکران ضعیفی هستند که فکر می‌کنند تنها هدف تفکر اثبات این نکته به دیگران است که حق با آن‌هاست. اگر درباره آنچه تفکر می‌تواند انجام دهد دیدگاه محدودی داشته باشیم، احتمالاً هیچ اتفاقی نمی‌افتد مگر اینکه در این زمینه از خود راضی شویم.

اغتشاش، مشکل اصلی تفکر است. یعنی ما سعی می‌کنیم چند کار را در آن واحد انجام دهیم. احساسات، اطلاعات، منطق، امید و خلاقیت همگی درهم می‌آمیزند. این کار من را بلند کردن چند هندوانه با یک دست است.

آنچه که من در این کتاب مطرح می‌کنم ایده‌ای است بسیار ساده که به یک متفکر اجازه می‌دهد تا در هر زمان تنها یک کار را انجام دهد. در نتیجه او می‌تواند احساسات را از منطق و خلاقیت، را از اطلاعات جدا کند و این همان نظر شش کلاه تفکر است. بر سر گذاشتن هر یک از این کلاه در بردارنده نوع خاصی از تفکر است. در این کتاب طبیعت و جوانب هر یک از انواع تفکر را شرح می‌دهم.

این شش کلاه تفکر باعث می‌شود تا همان طور که رهبر یک ارکستر، در گروه خود هماهنگی ایجاد می‌کند، ما نیز تفکرات خود را هماهنگ کنیم. ما می‌توانیم آنچه را که می‌خواهیم به سوی خود بخوانیم. هم‌چنین خیلی خوب است اگر بتوانیم در یک جلسه بحث و گفت‌وگو، افراد را از مسیر همیشگی تفکرشان خارج کنیم تا بتوانند درباره موضوع مورد بحث، متفاوت بیندیشند. در نهایت، این نظر باید ما را به نقطه‌ای برساند که هر شش کلاه در مورد نتیجه حاصله کاملاً متعاقد شده و توافق نمایند.