



Six Thinking Hats

Edward de Bono

شش کلاه تفکر

دکتر ادوارد دبونو

ترجمه: آذین ایزدی فر

خلاصه کننده: خانم عارفی

علت انتخاب این کتاب:

جهان با شتاب در حرکت است... ما کجا ایم!؟

در زمانه ای که آهنگ تغییر از تغییر تکنولوژی به تغییر اندیشه و تفکر رو کرده است! به گونه ای که رقص تغییر دیگر به ابداع و اختراع چند تکنولوژی بسنده نمی کند و با نگاه های تازه به مدیریت اندیشه و تسخیر نیروی تفکر که پر ارزش ترین توانایی بشر است دست می زند و تحولی حیرت آور در ابعاد مختلف، در قرن حاضر ایجاد می کند.

ما کجا هستیم!! و چرا؟

راستی با وجود انبوه ایده ها، آرمان ها، نظرات مدیریتی و انواع و اقسام تزیینات را هبری که نتیجه طوفان ذهنی نشست های طولانی مدیران برجسته است. چرا کشورهای در اوج پیشرفت تفکرات علمی و فرهنگی هستند و برخی دیگر در کوره راه ها مانده اند.

واکنون، ما کجا ایم!! و چرا؟

آیا علم مدیریتی و راهکارهای ارائه شده مشکل دارد؟ راستی درد ما کجا است؟

درد ما نوع نگرش به زیستن ما است، دردمان نگاه ما به زندگی است، نگرش ما به جامعه مان است. دردمان خود نگرش است. اول خودم بعد کشورم، بعد مردم! دردمان کم رنگ شدن رنگ زیبای عشق به میهن است (عشقی که در ژاپن و در دیگر کشورهای توسعه یافته بود و هیچگاه کم رنگ نشد و فقط مختص زمان جنگ هم نبود).

بیا با تغییر در نگرش و تفکرمان به زندگی و جامعه مان، نظاره گر شکوفایی و رشد میهن عزیزمان باشیم!!

علت اصلی انتخاب کتاب حاضر این است که :

به ما یاد می دهد که در پیدا کردن راهکار برای حل مشکلات، برای بهبود مستمر، برای حفظ و ایجاد مدیریت کیفیت (واقعیه ای)، برای اجرای EFQM به دور از هدف قرارداد کسب جایزه ملی (سند سازی) چگونه عمل نماییم.

یاد بگیریم که مدیریت کیفیت، علم مدیریت نوین یک سناریو نیست که ما نقش آفرینان آن باشیم، چرا که اجرای هر سناریویی بعد از گذشت زمان از ذهن ها پاک و هیچ اثری از آن باقی نمی ماند. آری مدیریت های تو خالی، کیفیت های بی پایه، عاقبتی به جز فراموشی و نابودی ندارند.

دانش مدیریت و ایجاد خلاقیت برای ایجاد رقص تغییر و رشد توسعه منابع انسانی در جهت اهداف متعالی یک نمایشنامه نیست که کشورهای بی هدف متعالی و فقط به منظور نقش آفرینی در صحنه جهانی شدن، ایفاء کنند. بلکه برای شناخت و ایجاد این

علم، قلبهایی برای وطن شان تپیده و عده ای برای پیروزی کشورشان دربرابر مشکلات اقتصادی و فرهنگی ... و برای همسو نمودن جامعه شان با این جهان پرشتاب،! زندگی شان را گذاشته اند. برای تدوین این علم و اجرایی کردن آن شکست ها و پیروزی های را تجربه!! کرده اند (نه دربرابر نبرد های خونین). آنها ئی که در اوج قدرت مالی و حتی بالعکس! بودند ولی فقط به توسعه کشورشان می اندیشیدند (نه به میزوسمت های بالا و بالاتر ولی بی پایه و زودگذر).

آنها وقتی برای حل مشکلی به دورهم جمع می شدند نه برای به اثبات رساندن افکار خود یا پیروزی گروه خود یا محکوم کردن افکار مخالف و نه به نون قرض دادن ها، بلکه فقط به حل مشکل و ارائه راهکاری مناسب می اندیشیدند.

من این کتاب را انتخاب کردم که یاد بگیریم مثل آنها بیا ندیشیم، نه فقط سناریوی آنها را بازی کنیم، بیا بیا داستان دردها و غمهای فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی خودمان را بنویسیم و راهکاری برایش پیدا کنیم.

بیا بیا یاد بگیریم و به فرزندانمان یاد بدیم که چگونه بیا ندیشیم و کلاه خودمان را در برابر گفتمانها قاضی کنیم.

بیا بیا چگونه " کلاه سفید" را بر سر بگذاریم و واقعیت ها، ارقام و اطلاعات را ببینیم.

یاد بگیریم با گذاشتن **کلاه قرمز** احساساتمان را بیان کنیم و از نون قرض دادن از مصلحت اندیشی و هر آنچه ما را از پیشرفت و حقیقت جدا می کند، اجتناب کنیم.

و با گذاشتن **کلاه زرد** به افکار سازنده و مثبت جواب مثبت بدهیم و از روی! خودخواهی در برابر حرف منطقی ایستادگی نکنیم. و اگر بتوانیم با به سر گذاشتن **کلاه سبز** یاد بگیریم چگونه خلاقیت و ایده های جدید را بیافرینیم و امیدهای نو را پدید آوریم و در این حال در برابر ایده های نوین دیگران سرتسلیم فرود آوریم و.....

شش کلاه تفکر:

(سرچشمه تمامی نیروهای انسان تفکراست با این وجود هرگز نمی توانیم ادعا کنیم که در این مهارت انسانی که پرارزش ترین توانایی ماست کامل شده ایم هر قدر که در آن متبحر شده باشیم باز هم باید بخواهیم بهتر و بهتر بیندیشیم)!

" ادوارد دبونو "

نویسنده در ابتدا، تمثیل شش کلاه تفکر را بصورت واژه ای تعریف می نماید. بگونه ای که تفکر را به شش جنبه یا وجه مشخص تقسیم و آنها را تحت عنوان رنگ های شش گانه کلاه های تفکر مطرح می نماید:

- سفید: واقعیت ها ارقام و اطلاعات
 - قرمز: افکار احساسات و عواطف
 - سیاه: افکار منطقی منفی
 - زرد: افکار سازنده مثبت
 - سبز: خلاقیت و ایده های جدید.
 - آبی: کنترل و ایجاد هماهنگی بین مراحل مختلف تفکر در سایر کلاه ها
- دکتر دبونو معتقد است کاربرد موثر کلاه های تفکر می تواند:

- روند تفکر را با موضوع و تمرکز بیشتری پیش ببرد.
- منجر به تفکر خلاق تری می شود.
- باعث ارتقاء سطح ارتباطات انسانی شده و در نتیجه امکان تصمیم گیری های بهتری را فراهم می سازد.

و بطرح سوال:

آیا شما می توانید میزان کارایی و تاثیر گذاری اندیشه خود را تغییر دهید؟ اهمیت موضوع را بیشتر روشن! می نماید.

تفکر سرچشمه اصلی تمامی نیروهای انسانی است. هر قدر که در آن متبحر شده باشیم، باز هم باید بخواهیم که بهتر و بهتریندیشیم و معمولاً کسانی که خیلی تفکر خود را قبول دارند متفکران ضعیفی هستند، که فکر می کنند تنها هدف تفکر، اثبات این نکته به دیگران است که حق با آنهاست (مشکل اساسی و فرهنگی صاحب نظران).

اغتشاش مشکل اصلی تفکراست یعنی ما سعی می کنیم چند کار را در آن واحد انجام دهیم. احساسات، منطق، امید و... همگی درهم می آمیزند این کار مثل بلند کردن چند هندوانه بایک دست است.

آنچه که دبونو در این کتاب مطرح می کند ایده ایست بسیار ساده که به یک متفکر اجازه می دهد تا در هر زمان تنها یک کار را انجام دهد و در نتیجه اومی تواند احساسات را از منطق و خلاقیت را از اطلاعات جدا کند.

بر سر گذاشتن یک کلاه! فرآیندی ظریف و سنجیده:

حوزه فعالیت ما به طرز وحشتناکی وسیع شده است باید کلاه های تفکرمان را بر سرمان بگذاریم و ببینیم چطور می توانیم از این آشفته بازار بیرون بیاییم. بر سر گذاشتن سنجیده و آگاهانه یک کلاه امری کاملاً متفاوت است. همچنانکه متفکر بودن و تحصیل کرده بودن غالباً دو چیز متفاوت هستند، تحصیل کرده ها معمولاً آن قدر سرگرم آموختن تفکرات دیگران هستند که خودشان وقت فکر کردن ندارند. فکر کردن عذری برای عمل نکردن نیست، بلکه راهی است برای اینکه بهتر عمل کنیم، پس بیاید دست به کار شویم.

اکنون می خواهیم به موضوع تفکر سنجیده و آگاهانه نه پردازم که هدف اصلی از کاربرد کلاه تفکر همین است. ۱ - تفکر انطباقی معمولی ۲ - تفکر سنجیده و آگاهانه.

اجازه بدهید تفاوت های بین این دو نوع تفکر را با مثالی بیشتر روشن کنیم: تصور کنید که در یک جلسه مناظره سعی دارید بحث را به نفع خود پیش ببرید شما نظر خود را مطرح می کنید و تنها به این دلیل به سخنان طرف مقابل تان گوش می دهید که بتوانید نقاط ضعف او را آشکار کرده، به او حمله نمایید، بنابراین در هر لحظه شما یا در حال حمله هستید و یا در حال دفاع! هر یک از طرفین نسبت به طرف مقابل واکنش نشان می دهد. (منظره اکثر جلسات! بهبود مستمر، با روشهای تیغ ماهی و طوفان ذهنی و....). این باور اشتباه که تفکر باید بر اساس بحث و گفتگوی متقابل شکل بگیرد تعبیری نادرست است، این باور اثرات مخرب زیادی را بر فرهنگ ها به جا گذاشته است، عادت به بحث و مجادله، تفکر حقیقی را دچار نقصان و کاستی می نماید زیرا باعث حذف تفکرات خلاق و زاینده می شود. تفکر انتقادی برای این خوب است که شما بتوانید نسبت به آنچه در مقابل شما قرار می گیرد واکنش نشان دهید! ولی این امر هیچ ارتباطی با خلق نظریات جدید ندارد.

نویسنده برای عملی نمودن شیوه تفکر از اصطلاحی به نام "تفکر عملی" نام برده است و می گوید: "این اصطلاح! به معنای مهارت در انجام کار و تفکر است که همراه با انجام آن پیش می رود. من معتقدم که این مطلب باید در کنار دروس پایه تحصیلی مثل ادبیات یا ریاضیات تدریس شود. زیرا تعیین هدف، ارزیابی اولویت ها، پیدا کردن راه حل های جایگزین و غیره، همه از موارد کاربرد این شیوه تفکر می باشد."

قصد و عمل :

استفاده از کلاه های تفکر که در این کتاب پیرامون آن توضیحاتی داده شده است، یکی از راه های تقویت قصد و نیت متفکر شدن است. متفکر بودن به معنای باهوش بودن نیست،! به معنای توانایی حل معماهای عجیب و غریبی که غالباً مردم مطرح می کنند هم نیست، متفکر بودن یعنی اینکه پیوسته بخواهیم که یک متفکر باشیم و این کار از اینکه بخواهیم یک موسیقی دان یا بازیکن گلف و تنیس باشیم به مراتب آسان تر است و به لوازم و تجهیزات کمتری هم نیاز دارد، ولی باید نگرش خود را عوض کنیم تا بتوانیم یک متفکر خوب و درستی باشیم، یعنی باید بخواهیم (خواستن توانستن است) این کار هم سخت است و هم آسان یعنی به! راحتی می توان درباره آنها مطلب نوشت! اما، در عمل آن قدرها هم ساده نیست، به همین دلیل برای این کار احتیاج به یک وسیله ملموس داریم : شش کلاه تفکر.

شش کلاه تفکر این کتاب نیز، مانند رنگهای متفاوتی هستند که در چاپ یک نقشه به کار می روند و این روشی است که من قصد دارم برای جهت دار کردن "توجه!" از آن استفاده کنیم. بنابراین، مسأله فقط پرسر گذاشتن یک کلاه تفکر نیست بلکه انتخاب رنگ کلاه مورد استفاده نیز اهمیت دارد.

ایفای نقش:

در اینجا می خواهم معنی دیگر کلاه راه با توجه به نوع مسئولیت و جایگاه شخصیتی هر فرد بیان کنم. شما کلاهی را بر سر می گذارید و آن گاه نقش فکری خاصی را که برای آن کلاه تعریف شده است بر عهده!! می گیرید،! پس سعی کنید این مسئولیت ها را به بهترین وجه اجرا نمایید! مثلاً اگر شما یک مرد هستید نقش های مختلفی هم در زندگی خواهید داشت : یک پدر برای فرزند، یک شوهر برای همسر، یک پسر برای مادر،.... و یک مدیر، یک کارشناس و یک.... در محل کارتان. هر نقشی یک کلاه مخصوص به خود را دارد و هنگامی که کلاه تفکر تان را عوض می کنید باید نقش! خود را نیز عوض کنید. هر نقش باید کاملاً از سایر نقش ها متمایز باشد. چرا که تداخل نقش ها اغتشاش و ناهماهنگی ایجاد! می کند،! اما کنترل و هماهنگی بین آنها یک زندگی سالم و راحت برای شما به ارمغان می آورد.

ساختار فکری - شیمیایی:

دبونو با توجه به ساختار های فکری - شیمیایی مغز تأثیرات شش کلاه تفکر را از دیدگاه دیگر بررسی می کند:

تعادل بین مواد شیمیایی بدن و به طور خاص انتقال دهنده های عصبی که در هیپوتالاموس عمل می کنند!! می تواند به شدت بر رفتار انسان تاثیر بگذارد. ما امروز اندروفین ها را می شناسیم. مواد شیمیایی مشابه مورفین که در مغز آزاد شده و باعث می شوند تا دونه ها نقطه اوج مخصوص به خود را تجربه کنند. ما!! می دانیم که نوروپپتیدهای پیچیده ای که از غده هیپوفیز ترشح می شوند، می توانند به هر جای مغز حرکت کرده و به مواد شیمیایی مشخصی که قادر به تاثیر گذاری بر بخش های مختلف مغز هستند، تجزیه شوند! و همان طور که پائولوف نشان داده و امروزه کاملاً اثبات شده،! پاسخ های فیزیولوژیک می تواند با روند شرطی شدن تغییر کنند. احتمال دارد که کلاه

های تفکر نیز به مرور زمان نقش علائم شرطی مشخصی را پیدا کنند و نقاط معینی را در مغز برای تولید مواد شیمیایی به خصوص، هدف قرار دهند. موادی که به نوبه خود می توانند بر شیوه تفکر ما تأثیراتی بگذارند.

این کلاه ها می توانند به صورت کلیدهای شرطی درآینده خود باعث تغییر تعادل شیمیایی مغزشوند.

شش کلاه، شش رنگ:

هر کدام از شش کلاه تفکر رنگی مجزا دارند. سفید، قرمز، سیاه، زرد، سبز! و آبی هر کدام با رنگ خود نامیده می شود.

۱- کلاه سفید:

سفید رنگی خنثی و کنش پذیر است. کلاه سفید! با ارقام و اطلاعات ملموس و واقعی سروکار دارد.

بیشتر وقت ها آمار و واقعیت ها در خلال بحث ها پنهان می ما نند. واقعیت ها فقط به صرف واقعی بودن خود مطرح نمی شوند بلکه در جهت رسیدن به نتایج و اهداف مشخصی از آنها استفاده می شوند. یعنی ما باید در ابتدا بر اساس واقعیت ها نقشه را ترسیم و سپس مسیر را انتخاب کنیم، به همین دلیل ناگزیریم از همان ابتدا ارقام و اطلاعات در اختیارمان با شد. بنا بر این کلاه سفید طریقه آسانی برای این است که از دیگران بخواهیم واقعیت ها و اعداد و ارقام را بی طرفانه مطرح نمایند، وقتی واقعیت ها را بخشی از یک مجادله قرار دهیم برخوردمان هرگز بی طرفانه نخواهد بود.

در این صورت، فکر کردن با کلاه سفید شکل قانونی را به خود می گیرد که متفکر را تشویق می کند در ذهن خود! واقعیت ها را از تعابیر و تفاسیر و مسائیل متفرقه کاملاً جدا کند. اما! واقعیت از نظر چه کسی؟

بیشتر چیزهایی که واقعیت پنداشته می شوند تنها باور شخصی افراد یا صرفاً ادعایی هستند که با لحنی محکم و با اطمینان بیان شده اند. زندگی باید به حرکت خود ادامه دهد. امکان ندارد که ما بتوانیم همه چیز را با نکته بینی و سخت گیری و آزمایش های علمی بررسی کنیم! بنابراین ما عملاً سیستمی شبیه دو چرخه ساخته ایم و با آن پیش می رویم.

یکی از چرخ ها، واقعیت های اثبات شده و چرخ دیگر چیزهایی هستند که فکر می کنیم واقعیت دارند! مسلماً در حین استفاده از کلاه سفید حق داریم آنچه را که فکرمی کنیم واقعیت دارند را نیز مطرح کنیم، اما باید موضوع! را کاملاً روشن کنیم تا دیگران متوجه شوند که اینها فقط واقعیت های نوع دوم هستند! یعنی باورهای ما.

یک قانون کلیدی که در استفاده از کلاه سفید باید رعایت شود این است که یک واقعیت هرگز نباید در سطحی بالاتر از آنچه هست مطرح شود، یعنی اگر اثبات نشده است نباید به عنوان یک امر مسلم ارائه شود، وقتی چیزی را به عنوان یک باور مطرح می کنیم می توان در جای خود از آن به عنوان نوعی اطلاعات خاص استفاده کرد.

استفاده از کلاه سفید به مرور ملکه ی ذهن می شود! فرد دیگر سعی نمی کند با مو! از ماست کشیدن، بحث را به نفع خود تمام کند! در وجود او رفته رفته روحیه خاصی شکل می گیرد. روحیه بی طرف یک کاشف یا دانشمند که تنها به شنا سایی جانوران و گیاهان یک منطقه می پردازد بی آنکه به فواید احتمالی آتی آنها کاری داشته باشد. یا کارنقشه پرداز، نقشه برداری و ترسیم نقشه براساس واقعیت هاست.

بحث، جدل و توافق:

در یک جلسه گفتگو به سبک غربی، شرکت کنندگان هریک با دیدگاه های مشخص و نتایج ازپیش تعیین شده ای که امیدوارند موردپذیرش جمع قراربگیرد، روی صندلی های خود می نشینند، آنگاه جلسه آغاز می شود و هرکس سعی می کند از نظریات خود دفاع کند و درنهایت دیدگاهی که بتواند ازانتقادات جان سالم به دربربرد و سایردیدگاه های نزدیک را نیز به خود جذب کند حرف آخر را خواهد زد.

اما، در یک جلسه گفت و گوی ژاپنی، خشونت کمتری دیده می شود، زیرا درنهایت برنده و بازنده ای نیست. نتیجه حاصله، نتیجه ای است که تک تک افراد به آن رسیده اند و همه آن را قبول دارند، این کار بیشترشبهه مجسمه ساختن با گل است: یک محوراصلی هست که تکه های گل به اطراف آن اضافه می شوند تا شکل نهایی درست شود! درجلسات ژاپنی درواقع " توافقی " نیست. هدف ازشرکت درجلسه " گوش دادن " است. اما چرا درجلسه سکوتی محض و بی حاصل حاکم نمی شود؟ زیرا هرکدام از آنها به نوبت کلاه سفید را برسر می گذارند و به گزارش بی طرفانه بخشی از اطلاعات که مربوط به آنهاست می پردازند! و به تدریج نقشه شکل می گیرد، کامل ترمی شود و جزئیات و ریزه کاری های آن نیز مشخص می شود.

ژاپنی ها، ایده ها را مانند دانه هایی می بینند که باید آنها را کاشت، آبیاری کرد و به آنها اجازه رشد داد تا شکل نهایی خود را به دست آورند.

آنچه گفته شد تضاد بین روش برخورد ژاپنی ها و غربی ها با اطلاعات بوده است و قصد من تبیین و بررسی این نوع تضاد است، نه! پیروی ازکسانی که فکر می کنند هر کاری که ژاپنی ها انجام می دهند شگفت انگیز و عالی و باید به آن غبطه خورد و از آن تقلید کرد.

ما قادر به تغییر فرهنگ ها نیستیم. بنابراین احتیاج به روشی داریم که به ما امکان دهد از عادت بحث و جدل خود فراتر برویم و اجرای نقش کلاه سفید دقیقاً چنین کاری را انجام می دهد.

در مورد تفکر با کلاه سفید، هیچ چارچوب تثبیت شده و منطقی نیست! فکر کردن با کلاه سفید یک نوع جهت گیری ذهنی و مسیری است که برای پیشرفت در آن باید مرتباً تلاش کنیم! پیدا کردن راهی برای! تمرکز! " توجه " !! بر روی اطلاعات محض می باشد! و بالأخره سفید عدم حضور رنگها و نشانه ی بی طرفی است.

۲- کلاه قرمز:

قرمز احساسات و شور و هیجان و نیز خشم را بیان می کند، این کلاه بیا نگر دیدگاه احساسی و عاطفی است. آنچه در بحث کلاه قرمز مطرح می شود احساسات و دریافت ها و جنبه های غیر استدلالی تفکر است. کلاه قرمز روشی معین و تعریف شده است، برای بیرون ریختن تمام وجوه حسی که به حق بخشی از نقشه کلی تفکر را تشکیل می دهند، احساسات به تفکر ما شکل می دهند و آنرا با نیازهای ما و مقتضیات زمان متناسب می کند.

تفکر با کلاه قرمز ما را به این جست و جو که: "واقعاً چه احساساتی در این مسئله دخیل اند!" ترغیب می کند. به یاد داشته باشید کسی که در تنهایی مشغول فکر کردن است با استفاده از کلاه قرمز به خود فرصت می دهد تا احساسات خود را به سطح آورده، آنها را برای خودش هم که شده بیان کند. (من از روی حسادت مخالف ترفیع او هستم).

کلاه قرمز به احساسات و عواطف به عنوان بخش پراهمیتی از روند تفکر، صحنه می گذارد.

کلاه قرمز دو گروه عمده از "حس ها" را در بر می گیرد. اول: احساساتی معمولی که با آنها آشنا هستیم، احساسات قوی مثل ترس و نفرت گرفته تا احساسات ظریف تری مانند تردید و سوء ظن. گروه دوم در واقع شامل نوعی قضاوت های پیچیده هستند که از آنها تحت عنوان الهام، دریافت ناگهانی، حس و سلیقه نام برده می شود. "عقیده ای" که زیاد متکی به چنین حس هایی باشد نیز می تواند با کلاه قرمز بیان شود.

۳- کلاه سیاه:

سیاه، غمگین و منفی است. کلاه سیاه، شامل جنبه های منفی و علل ناممکن بودن کارهاست.

- چرا این کار ناممکن است؟
- این کار با دانش و تجربه ما متناسب نیست.
- داوری منتقدانه.
- منفی گرایی منطقی

آیا استفاده از این کلاه اشکالی دارد؟

تفکر با کلاه سیاه بخش مهمی از تفکر را تشکیل می دهد. تفکر با کلاه سیاه همیشه تفکری منطقی است! درست است که این نوع تفکر حالت منفی دارد، ولی به هر حال نمی توان آن را "احساسات" دانست. احساسات منفی هم مثل احساسات مثبت مربوط به کلاه قرمز هستند! تفکر با کلاه سیاه گرچه وجوه تیره و منفی چیزها را می بیند اما این یک نگاه منطقی است، نه یک احساس! یک نگاه منطقی که خطرات را بشناسیم و بوسیله پاسخی مناسب امکان جلوگیری از آنها را مطرح کنیم.

البته تفکر با کلاه سیاه باید برای ارائه نظرات جدی منفی، مورد استفاده قرار بگیرد و نه ساده انگاری های منفی کودکان.

یکی از کاربردهای مثبت کلاه سیاه "بهبود" طرح ها است! بهبود طرح لزوماً تنها به معنای حذف نقاط ضعف و کاستی ها نیست! بررسی و کشف محاسن کار می تواند دارای اهمیت بیشتری در بهبود طرح باشد! در هر حال شناسایی و تصحیح خطاها و گوشزد نمودن خطرات احتمالی بخشی ضروری از روند طراحی به شمار می آید.

کلاه سیاه در پی حل مشکلات نیست، بلکه تنها وجود آنها را به ما گوشزد می کند. در پی مجادله هم نیست و هرگز نباید با این دیدگاه به سراغ آن رفت و استفاده از آن به معنای تلاشی بی طرفانه برای ترسیم عناصر و نقاط منفی است.

کلاه سیاه ممکن است به خطاهایی که در روند تفکر یا گفتگو هست اشاره کند! کلاه سیاه ممکن است با توجه به گذشته نظری! را ارزیابی نماید تا ببیند آیا آن نظر با دانسته ها و تجارب قبلی ما جور در می آید یا خیر، همچنین ممکن است نظری را در آینده به تصویر بکشد تا متوجه امکان شکست آن شود.

باز ضروری می دانم به این نکته اشاره کنم! که: از کلاه سیاه نباید برای طرح احساسات منفی که در واقع جزء کارکردهای کلاه قرمز هستند، استفاده نمود. و همچنین کار ارزیابی مثبت بر عهده کلاه زرد است! به هنگام برخورد با نظرات نوهیسه باید قبل از کلاه سیاه از کلاه زرد استفاده کرد.

۴- کلاه زرد

زرد نماد آفتاب و روشنایی است، کلاه زرد خوش بین است و جنبه های امیدوارانه و مثبت تفکر را در بر می گیرد.

تفکر سازنده و خواست عمیق برای درست شدن کارها.

محقق مثبت - مثبت بودن یک انتخاب است! ما می توانیم آگاهانه نگرش مثبت نسبت به جهان اختیار کنیم و می توانیم بر جنبه هایی از یک موقعیت که مثبت هستند، تمرکز نماییم. می توانیم به دنبال محاسن و فواید باشیم.

آنچه افراد موفق را از دیگران متمایز می کند خواست عمیق آنها در درست شدن کارهاست. درس اصلی این کتاب همین است، آموزش تغییر تفکر افراد از "من" هایشان.

دبونو کلاه زرد را کلاه محقق مثبت می نامد! زیرا ارائه هر طرح نظری به این معناست که ما به آینده چشم داریم، آینده ما نگاه عملی شدن طرح ها و برنامه های ماست. اما ماهرگزنی می توانیم همان طور که نسبت به گذشته اطمینان داریم درباره آینده هم مطمئن باشیم، بنابراین ناچار به تحقیق و ارزیابی آینده و آنچه ممکن است! در آن روی بدهد هستیم. ما تنها به طرف انجام دادن کارهایی می رویم که فکر می کنیم ارزش انجام دادن را دارند. ارزیابی ما از این جهت! ارزش " است که جنبه مثبت تفکر " محقق مثبت " را شکل می دهد.

با وجود اینکه نفع شخصی پایه ای محکم برای تفکر مثبت است، اما کلاه زرد ناچار نیست منتظر ایجاد چنین!! انگیزه هایی بماند، کلاه زرد وسیله است موثر که متفکر، آگاهانه و سنجیده از آن استفاده می کند. در این حالت تفکر مثبت پی آمد و قوف بر محاسن یک طرح نیست، بلکه خود موجب این وقوف است.

با وجود آن که تفکر کلاه زرد مثبت است، کاربرد آن درست به اندازه کلاه سفید یا سیاه نیاز به انضباط! و رعایت قواعد دارد، این کار فقط به معنای یک ارزیابی سست مثبت نیست! بلکه جست و جویی آگاهانه و سنجیده برای یافتن نکات مثبت است. ممکن است نکات بسیار قوی مثبتی باشد که در نظر اول برای ما آشکار نباشند. این همان چیزی است که اساس تفکر افراد موفق را تشکیل می دهد. آنها بهره ها و منافعی را می بینند که دیگران متوجه آنها نیستند.

ارزشها و سودمندی ها همیشه کاملا آشکار نیستند.

واما، خوش بینی کی به حماقت نزدیک می شود؟

خوش بینی برخی از مردم به حماقت پهلو می زند. آدمهایی هستند که جدا" انتظار دارند در قرعه کشی برنده جوایز بزرگی شوند و گاه تمام زندگی خود را بر اساس همین برد احتمالی پایه ریزی می کنند.

تفکر با کلاه زرد به خوش بینی بر پایه منطق معتقد است. کلاه زرد ابتدا در صدد کشف فواید و منافع احتمالی برمی آید، آن گاه سعی می کند آنها را بر پایه های منطقی استوار کند و این کلاه تلاش می کند خوش بینی خود را بر پایه های درستی قرار دهد، اما خود را تنها به این کار محدود نمی کند. همان طور که کلاه سیاه به دنبال ارزیابی منفی است، کلاه زرد نیز در پی ارزیابی مثبت است. این کلاه طیف گسترده ای از مثبت گرایی را به کار می گیرد که در یک سر آن تفکر عملی و منطقی قرار دارد و در سر دیگر رویاها، تصورات و امیدها (ایجاد خلاقیت و ایده های نو).

تفکر زرد سازنده و مولد است! طرح های اولیه و پیشنهاد های خام از این کلاه بیرون می آیند، اما در هر حال کلاه زرد به عملی و موثر بودن آنها توجه دارد و هدف! بعد سازنده تفکر، با کلاه زرد، تاثیر گذاری و کار آیی است.

۵- کلاه سبز

سبز یعنی چمن، گیاه، فراوانی نعمت و زمین حاصلخیز.

- کلاه سبز نشانگر ایده های نو و خلاق است.

- ادارا کات، مفاهیم و نظرات نو،

- خلق آگاهانه و سنجیده نظرات نو،

- راه دیگر و راه های دیگر،

- تغییردیدگاه ها و رویکردهای جدید در برخورد با مشکلات.

کلاه سبز به تفکر خلاق مربوط می شود، کسی! که از آن استفاده می کند در واقع قصد دارد از روش های مربوط به تفکر خلاق استفاده کند. رنگ سبز نماد باروری، رشد و ارزش قائل شدن برای تک تک دانه هایی است که! می توانند برویند و شکوفا شوند.

جستجوی راه ها و راه حل های دیگر، یکی از پایه های تفکر با کلاه سبز است.

به ایده های اولیه که خود می توانند موجب شکل گرفتن ایده های جدید بعدی شوند "انگیزش" گفته می شود. یک اتفاق ساده نیز می تواند! "انگیزشی" برای ایجاد نگاهی متفاوت یا نظری تازه باشد. "انگیزش" بخش مهمی از تفکر با کلاه سبز است.

حالا با این ایده چه باید کرد؟ شکل دادن به ایده ها چه می شود؟

شکل دادن و آراستن ایده ها را نیز باید بخشی از روند خلاقیت شمرد! هدف از این کار آن است که یک ایده بتواند پاسخگوی دودسته کلی از نیازهای ما باشد! دسته اول: نیازهای مربوط به موفقیت و شرایط است. باید تلاش کرد که ایده ها مطابق مقتضیات موجود، عملی و قابل اجرا باشند!! دست دوم: نیازهایی که یک نفر باید بتواند به آنها پاسخ دهد، مربوط به کسانی است که باید از نتیجه آن استفاده کرده یا آن را بپذیرند و به مرحله عمل در آورند متاسفانه دنیای ما، دنیای کامل و بی نقصی نیست. خیلی خوب می شد اگر همه می توانستند نقاط قوت یک طرح را درست مانند طراح آن درک کنند. اما در بیشتر موارد چنین نیست! بنابراین بخشی از روند خلاقیت! "شکل دهی" طرح ها برای ایجاد تناسب بین آنها و نیازهای کسانی است که در نهایت باید آن ایده ها را بپذیرند و از آنها استفاده کنند.

۶- کلاه آبی

آبی رنگ سرد مطبوعی است. رنگ آسمان هم هست. آسمانی که بالای همه چیز قرار دارد. کلاه آبی با احاطه، تنظیم و سازمان دهی روند تفکر سایر کلاه ها مرتبط است.

نظرات بر تفکر - تفکر درباره تفکر - دستورالعمل هایی برای تفکر - نظرات بر سایر کلاه ها،

تمامی اینها از وظایف کلاه آبی است. به عبارتی هنگامی که کلاه آبی را بر سر می گذاریم دیگر درباره یک!!! "موضوع" فکر نمی کنیم. بلکه رنگ آبی نماد نظارت کلی است، مانند آسمان که همه چیز را می پوشاند و در بر می گیرد. آبی همچنین نشانگر عدم وابستگی، آرامش و خودداری است.

یک رهبر ارکسترا در نظر بگیرید که سر تا پا لباس آبی پوشیده است. او ابتدا به نوازندگان و یلون اشاره می کند بعد سازهای بادی و سایر سازها نیز هر یک به نوبه خود در اجرای قطعه موسیقی شرکت می کنند! رهبر ارکستر نظارت و رهبری سازها را بر عهده دارد! کلاه

آبی نیز همین کار را در مورد کلاه های تفکر انجام می دهد و ما با بر سر گذاشتن کلاه آبی به خود یا دیگران اعلام می کنیم که در این لحظه کدام یک از پنج کلاه دیگر باید مورد استفاده قرار گیرد. کلاه آبی برنامه استفاده از کلاه ها را تنظیم و کنترل می کند و اجرای آن نظارت! می نماید.

یکی از اصلی ترین نقش های کلاه آبی! " تمرکز " است! معمولا" تفاوت بین یک متفکر خوب و یک متفکر بد در توانایی تمرکز آنهاست! آگاه بودن نسبت به اهداف کلیه تفکر کافی نیست، بلکه باید دقیقا" بدانیم که می خواهیم به چه چیز فکر کنیم، کلاه آبی نه تنها موضوع تفکر را تبیین می کند بلکه محدوده موضوع و تمرکز بر روی آن را نیز مشخص و مشکلات را تشریح و تعریف مینماید.

این کلاه مسئولیت خلاصه برداری ها، جمع بندی ها و نتیجه گیری ها را به عهده دارد و این کار در مراحل مختلف گفتگو و پایان جلسه صورت می گیرد.

دبونو معتقد است، با آموزش استفاده از شش کلاه تفکر در سازمانها، به یک بهره وری بالای از گفتمانهای مان خواهیم رسید، و هر چه در یک سازمان یا شرکت تعداد بیشتری از افراد اصطلاحات مربوط به این روش را بیاموزند، کاربرد آنها بیشتری شود. واقعیت این است که ما در حال حاضر زبان مشترک ساده ای نداریم تا روند تفکر و گفتگوی ما را سازماندهی و بر آن نظارت کند.

" به امید روزی که در هر محله ای مراکز و آموزشگاههای اندیشه ایجاد شود تا فرهنگ مراقبت و بهداشت اندیشه بالا رود! همین طور روزی که دولت ها اقدام به ایجاد " وزارت اندیشه " کنند.

در خاتمه باید بگویم که با استفاده از روشهای کاربردی این کتاب می توانیم، با تغییر اندیشه به تغییر زندگی و جامعه مان پردازیم.