

## تفکر هدفمند با تکنیک دوبونو

### شش کلاه تفکر



#### مقدمه:

در کشور ما تقریباً هیچ الگوی تعریف شده‌ای برای نحوه تفکر و تصمیم‌گیری وجود ندارد. لذا در اکثر مواقع جلسات تصمیم‌گیری با تلف نموده منابع با ارزش در دسترس از جمله زمان، بدون نتیجه موثر پایان می‌یابد. اینگونه جلسات اغلب با محوریت مدیران ارشد اداره می‌شود و سایر اعضا نیز به دلیل رودربایستی و یا ترس اظهار نظر خاصی نمی‌کنند و در نهایت پرونده جلسه با نظرات این افراد خاص بسته می‌شود.

برای حل این مسئله و مشکلات مشابه ادوارد دوبونو پدر تفکر خلاق با ارائه ایده‌ای (شش کلاه تفکر) به اعضای هر نوع گروهی می‌آموزد که به تفکر خود سرو سامان داده و به روش‌های خلاقانه‌ای فکر کنند. آنچه که مسلم است امروزه به تفکر که در حقیقت عامل اصلی شکل‌گیری شخصیت انسان نیز بشمار می‌رود به اندازه کافی اهمیت داده نمی‌شود و آموزش‌ها و مهارت‌های مناسبی نیز برای مدیریت تفکر تدوین نشده است.

ساده کردن عمل تفکر و ایجاد تغییر در طرز تفکر دو هدف اصلی ایده شش کلاه تفکر است به منظور مدیریت صحیح فرایند تفکر توسط ادوارد دوبونو خلق شده است. همه ما به این نتیجه رسیده ایم که ضرورت آموزش تفکر صحیح، تفکر خلاق و مهارت‌های مورد نیاز آن در دوران مختلف تحصیلی و کاری کاملاً مشهود است.

تفکر سرچشمه اصلی تمامی نیروهای انسانی است بطوریکه هر قدر در آن مهارت پیدا کنیم، باز هم لازم است بخواهیم که بهتر و بهتر بیندیشیم. شش کلاه تفکر در ابتدا تلاش می‌کند عمل تفکر را ساده کند و بعد به شخص اجازه می‌دهد تا به جای اینکه توأماً به مسائل مربوط به احساس، منطق، اطلاعات، امید و خلاقیت بیندیشید، در آن واحد تنها به یک موضوع فکر کند اما هدف اصلی شش کلاه تفکر، ایجاد یک نوع تغییر در نوع تفکر است.

اگر یک شخص در یک جلسه دائم دارای دیدگاه منفی باشد (یعنی کلاه سیاه بر سر داشته باشد) می توان از آن شخص درخواست کرد که کلاه سیاه را از سرش بردارد و کلاه زرد را بر سر بگذارد. به عبارتی از او درخواست می شود که مثبت فکر کند و یا اینکه در طول بحث از شخصی می خواهیم تا یک نوع کلاه خاص را بر سر بگذارد. در ابتدا شاید اینگونه رفتار با اعضای جلسه تا حدودی ناراحت کننده باشد اما بعد از مدتی این نوع شیوه درخواست تفکر از طرف مقابل، طبیعی خواهد شد.

اگر قوانین این نوع تفکر بطور صحیح آموزش داده شود می توان در طول بحث و گفتگوها از کلاه ها به عنوان قوانین یک بازی فکری از قبل تعریف شده استفاده کنیم. کاملا روشن است که اگر همه افراد داخل یک سازمان از قوانین این روش مطلع شوند، اصطلاحا این نوع تفکر بسیار سودمند خواهد بود.

امروزه «خلاقیت» و «نوآوری» در حکم رمز بقا و کلید موفقیت افراد و سازمان ها شناخته شده است. تکنیک شش کلاه فکری که از تکنیک های خلاقیت گروهی است یکی از تکنیک های مفید، معروف و معتبری است که کاربرد و آثار بسیار متنوعی در اجتماع، سازمان، خانواده و فرد دارد. در بسیاری از سازمان ها و خانواده ها، این تکنیک و قواعد بازی آن به صورت زبان مشترک درآمده که بسیار اثربخش است. به طور کلی این تکنیک شش جنبه یا سبک فکری را تعریف کرده و برای هر کدام کلاه رنگی خاصی را به عنوان سمبل تعیین می نماید تا به وسیله ی آن بتوان به طور روشن و سریع از سبک فکری (گرایش، حالت، احساس، فکر، موضوع، نگرش) خود آگاه شد، آن را تغییر داد یا آن را به دیگران اعلام کرد. همچنین می توان بدین وسیله از سبک فکری دیگران آگاه شد و از آنها خواست که آن را عوض کنند. البته با کمی دقت در اصطلاح «کلاه خودت را قاضی کن» متوجه می شویم که به نوعی چنین روشی در فرهنگ ایرانی وجود داشته است.

## مفهوم شش کلاه:

**کلاه سفید:** چون رنگ سفید، خنثی و منفعل است، کلاه سفید با موضوعات و شکل های انفعالی سروکار دارد. لذا بدون هیچ گونه قضاوتی، فقط واقعیت ها را مورد جستجو قرار می گیرد.

**کلاه سرخ:** چون رنگ سرخ نشانه ی خشم، شور و هیجان است کلاه سرخ بیانگر بینشی هیجانی است و لذا فقط به جنبه های احساسی و غیراستدلالی توجه می شود.

**کلاه سیاه** : چون رنگ سیاه نشانه‌ی افسردگی و منفی است کلاه سیاه بیانگر جنبه‌های منفی و بدبینانه است.

**کلاه زرد** : چون رنگ زرد آفتابی و مثبت است کلاه زرد، بیانگر جنبه‌های مثبت و خوش‌بینانه است.

**کلاه سبز** : چون رنگ سبز نشانه‌ی گیاهان، طراوت و تازگی است کلاه سبز، بیانگر خلاقیت و فکرهای تازه است.

**کلاه آبی** : چون رنگ آبی نشانه‌ی سردی و رنگ آسمان بالای سرماست، کلاه آبی بیانگر تنظیم و ساماندهی فرآیند برنامه‌ریزی برای تفکر و استفاده از کلاه‌های دیگر است، عبارت دیگر کلاه آبی، کلاه نظارت است.

برای یادآوری بهتر و سریع‌تر می‌توان شش کلاه فوق را به صورت سه جفت مخالف هم در نظر گرفت: سفید - سرخ، سیاه - زرد، سبز- آبی.

اصولاً تکنیک شش کلاه فکری بر پایه‌ی این تئوری ایجاد شده که «اگر نقش متفکر را بازی کنید، متفکر می‌شوید.» لذا بدین ترتیب طراحی شده است که فرد در اثر تعویض کلاه‌های فکری، نقشش را در گروه تغییر می‌دهد و نهایتاً تنوع کثرت این تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می‌شود. به عبارت دیگر هنگامی که فردی دارد نقشی را بازی می‌کند، فکرش از «من» خود یا قالب‌های ذهنی خود جدا شده و به سمت نقش هدایت می‌شود. این تکنیک به ما چیزهایی می‌آموزد که اگر می‌خواستیم خودمان به آن بیندیشیم بایستی «من» خود را به خطر می‌انداختیم.







شش کلاه فکری به ما این امکان را می‌دهد که به فکر خود مسلط شویم و تنها چیزهایی را که می‌خواهیم، فراخوانیم. از طرف دیگر بدین‌وسیله می‌توان افراد را در جلسات و نشست‌ها و ... از مسیر عادی‌شان بیرون کشید تا درباره‌ی موضوع مورد نظر به نوع دیگری بیندیشند. در این تکنیک لازم است گهگاه کلاه‌های افراد را مورد شناسایی و از آنها تفکر به سبک خاصی را در خواست نماییم. چون تنها دانستن نوع کلاه فرد از طریق دقت در صحبت‌هایش کافی نیست بلکه آنچه اهمیت دارد، (تلاشی منظم و آگاهانه برای پیگیری و استمرار یک سبک فکری است).

## این تکنیک براساس دو هدف اصلی طراحی شده است:

۱- ساده کردن تفکر: از طریق محصور کردن اندیشه، برای این که انسان بتواند در هر زمان فقط به یک چیز فکر کند یا در یک حالت قرارگیرد. اندیشنده به جای توجه همزمان به عواطف، منطق، اطلاعات، امید و خلاقیت می تواند جداگانه به هر یک آنها بپردازد و بدین ترتیب تفکری ساده تر، دقیق تر، شفاف تر، سریع تر و اثربخش تر خواهد داشت.

۲- فراهم کردن زمینه برای به جریان انداختن تفکر (تغییر الگوهای ذهنی): همانطور که گفته شد اگر کسی در یک جلسه مرتب منفی بافی کند، می توان از او خواست کلاه سیاه خود را کنار بگذارد، به جایش از کلاه سبز یا زرد یا رنگ دیگری استفاده کند، بدین ترتیب بدون این که غرور و شخصیت او را جریحه دار کرده باشیم، زمینه ای برای تغییر جهت و زاویه ی دید او فراهم می کنیم. در واقع کلاه ها در حکم نوعی تابلوی راهنما برای تغییر مسیر و روش فکری هستند تا فرد بتواند بدین وسیله عواطف را از منطق و خلاقیت را از اطلاعات و مانند آن جدا کند.

# DeBono's Thinking Hats

 <b>White Hat®</b> FACTS, INFORMATION, DATA, RESEARCH KNOWLEDGE (Bloom) What do you know about ... What are the facts about ... What do you need or want to know about ... Where might you go to find out about ...	 <b>Red Hat®</b> FEELINGS, HUNCHES, EMOTIONS, INTUITION EVALUATION (Bloom) What are you feeling now? Which do you like best, based on your feelings? What prejudices are present? What is your hunch about... What is your gut feeling about... What does your intuition tell you?
 <b>Black Hat®</b> CAUTION, DANGER, WISDOM, RISKS, WEAKNESSES, ANALYSIS (Bloom) What should you be cautious about ... Of what should you be careful? What are the consequences of... What words of wisdom might come from this? What were the difficulties of... Why won't / didn't this work? What did you dislike about...? What are the risks of ...?	 <b>Yellow Hat®</b> BENEFITS, GOOD, POSITIVES, VALUE, STRENGTHS ANALYSIS and EVALUATION (Bloom) What is good about ... What are the benefits of ... What is a positive outcome of... What is the value of... Can this be made to work? What did you like about...
 <b>Green Hat®</b> CREATIVITY, IMAGINATION, NEW IDEAS, POSSIBILITIES SYNTHESIS (Bloom) What if... Can you create other ways to do this? How would you solve the problem? What new ideas can you think of? What other possibilities are there for ... Express yourself through literature, poetry, drama, media etc.	 <b>Blue Hat®</b> Thinking, METACOGNITION, Summarizing, Concluding, Organizing, Listing APPLICATION and COMPREHENSION (bloom) Tell how you got your answer. Tell the order of events for what you have read. What was the problem; how was it solved? Summarize ? What is your action plan? What might you do next? Track your thinking... Look from the sky! Impact!

۱. **کلاه سفید**: این کلاه برای ارائه یا درخواست واقعیت‌ها و ارقام به شیوه‌ای کاملاً خنثی (بی‌طرف)، عینی و بدون قضاوت یا نتیجه‌گیری به کار می‌رود. بنابراین اگر خواهان واقعیت‌ها و ارقام محض هستید، از طرف مقابل بخواهید با کلاه سفید جوابتان را بدهد و یابر عکس زمانی که می‌خواهید طرف مقابلتان متوجه شود که شما فقط قصد دارید واقعیت‌ها را بدون نظر شخصی و قضاوت ارائه کنید به او بگویید من الان با کلاه سفید صحبت می‌کنم. به عنوان مثال اگر از کسی که کلاه سفید بر سر گذاشته بخواهید که نظرش را در مورد بیکاری بیان کند، بایستی جوابی نظیر این بشنوید: آمار فارغ‌التحصیلان بیکار بعد از گذشت شش ماه از زمان فارغ‌التحصیلی ۱۲۰/۰۰۰ نفر است بنابراین هر کس که با محصور کردن پرسش‌ها درصدد به دست آوردن اطلاعات محض است یقیناً کلاه سفید بر سر دارد. برای اطمینان از این که واقعاً دارید با کلاه سفید فکر می‌کنید یا نه، سعی کنید متوجه شوید که آیا در حال جستجوی واقعیت‌ها هستید یا می‌خواهید قالبی برای عقیده‌تان بسازد. بدین وسیله به خوبی می‌توان تصور کرد که چرا اکثر سیاستمداران در مورد استفاده از کلاه سفید دچار مشکل می‌شوند.

۲. **کلاه سرخ**: کلاه سرخ ابزار مناسبی است برای بیرون ریختن احساسات، هیجانات، استقرارها، حدس‌ها، درک‌های شهودی و اموری که احتیاج به استدلال نداشته باشد، باید توجه داشت که اگر در فرآیند تفکر و صحبت‌ها به این گونه امور توجهی نشود، آنها در پس پرده، پنهان شده و به صورت مخفی بر تمام تفکر فرد و مذاکرات اثر می‌گذارند. فکر کردن با کلاه قرمز تقریباً نقطه‌ی مقابل فکر کردن با کلاه سفید است، که کاملاً میرا از رنگهای عاطفی و هیجانی و... است. به عنوان مثال وقتی از کسی جملات زیر را می‌شنوید مطمئن باشید که با کلاه قرمز فکر می‌کند. برای فکر کردن با کلاه قرمز، احتیاجی به اثبات کردن، دلیل آوردن و استدلال نیست. بر اساس دیدگاه سنتی، عواطف فکر را آلوده می‌کند و متفکر خوب، کسی است که سرد و بی‌اعتنا باشد تا تحت تأثیر عواطف و احساسات قرار نگیرد. بسیار گفته می‌شود که زنان بیشتر از آن عاطفی هستند که بتوانند متفکران خوبی باشند. اما با این حال تصمیم خوب در نهایت باید عاطفی باشد. بر روی عبارت در نهایت به این دلیل تأکید می‌شود که در فرآیند تصمیم‌گیری پس از بررسی‌های خنثی، منطقی، بدون عاطفه یا قانونمند برای اخذ تصمیم قاطع، اثربخش، مفید، شجاعانه و سریع لازم است. در نهایت فرد تصمیم‌گیرنده با موضوع، ارتباط عاطفی برقرار کند. در انسان پیش زمینه‌های عاطفی نیرومندی از قبیل ترس، خشم، نفرت، سوءظن، حسد یا عشق وجود دارد که هر نوع ادراکی را محدود و تحت تأثیر قرار می‌دهد لذا یکی از اهداف استفاده از کلاه قرمز آشکار سازی این‌گونه پیش‌زمینه‌هاست، تا عوارض اثرات بعدی آن مشخص و جلوگیری شود. کلاه سرخ، انگیزه‌ی کشف احساسات پنهان و دخیل در فکر را تحریک می‌کند و به فرد این امکان را می‌دهد که چنین احساساتی را به محض پدیدار شدن، بر ملا سازد.

۳. **کلاه سیاه** : تفکر کلاه سیاه تفکری منفی است اما غیر عاطفی. منفی‌گرایی عاطفی مثل مثبت‌اندیشی عاطفی نقش کلاه سرخ است. منظور از تفکر منفی ولی غیرعاطفی، تفکری منفی توأم با دلیل و استدلال است نه منفی‌گرایی احساسی صرف که مربوط به نقش کلاه سرخ است. کلاه سیاه نشان می‌دهد که چرا چیزی قابل اجرا نیست. او به مخاطره‌ها و خطرهای اشاره می‌کند و آنها را مشخص می‌کند. تفکر کلاه سیاه استدلال نیست بلکه تلاشی عینی برای جا دادن عنصرهای منفی در موضوع است. یکی از ارزش‌های این تکنیک، جدا کردن تفکر منفی عاطفی از تفکر منفی منطقی است. از آنجایی که گرایش ذهن به امور منفی، فشار زیادی به فکر وارد می‌کند یک اندیشنده باید فرصت‌هایی برای منفی‌بافی‌های خود داشته باشد تا آن فشارها را خنثی کند. به همین منظور کلاه سیاه پیش‌بینی شده است. در واقع کلاه سیاه فرد را به‌طور غیر مستقیم وادار می‌کند تا به دو جنبه‌ی مثبت و منفی موضوع توجه نماید و ناخودآگاه عنان منفی‌گرایی را رها کند. ممکن است این سؤال مطرح شود که اول کدام کلاه را باید به سر گذاشت. کلاه سیاه یا کلاه زرد را؟ در واقع سؤال این است که ابتدا باید تهدیدات را رفع کنیم یا فرصت‌ها را کشف کنیم؟ می‌توان استدلال کرد که در ابتدا همیشه باید کلاه سیاه را بگذاریم تا بدون صرف وقت زیاد، فوراً فکرهای بی‌فایده را کنار بگذاریم زیرا دیدن نقص‌های یک پیشنهاد، خیلی آسان‌تر از ملاحظه‌ی مزیت‌های آن است. از این‌رو اگر در مورد یک پیشنهاد، اول از کلاه سیاه استفاده کنیم، بعید است هیچ پیشرفتی داشته باشیم. چون یکباره ذهن متوجه جهت منفی موضوع شده و دیگر دشوار است جنبه‌ی مثبت (فرصت‌ها) را ببیند. از این‌رو در پاسخ به سؤال مطرح شده بایستی گفت: توصیه می‌شود ابتدا از کلاه زرد استفاده شود. بخصوص وقتی عقیده‌های نو و دگرگونیها را بررسی می‌کنیم.

۴. **کلاه زرد** : کلاه زرد بیانگر جنبه‌های مثبت و خوشبینانه است. دیدگاه کلاه زرد درست نقطه‌ی مقابل کلاه سیاه است و بر عکس آن با ارزیابی‌های مثبت سروکار دارد. تفکر مثبت معجونی است از کنجکاوی، لذت، و میل به عملی کردن چیزها. نباید فراموش کرد که تفکر مثبت یا منفی هم در اموری که برای آینده در نظر گرفته‌ایم و هم در اموری که قبلاً اتفاق افتاده است تأثیر می‌گذارد. اغلب افراد زمانی درباره‌ی فکری مثبت می‌اندیشند که در آن بلافاصله چیزی را به نفع خود تشخیص می‌دهند. لذا نفع شخصی شالوده‌ی اصلی و محرک مثبت‌اندیشی افراد منفی‌گراست. در حالی که تفکر مثبت با کلاه زرد منتظر رسیدن چنین انگیزه‌هایی نمی‌نشیند. به عبارت دیگر تفکر مثبت نتیجه‌ی مشاهده‌ی مزیت یک فکر یا پیش‌بینی موفقیت آن نیست. بلکه اصولاً چون توجه چندانی به مسایل منفی ندارد، همیشه وضع موجود و آینده را مثبت می‌بیند. بنابراین منتظر رسیدن احساس خوشایندی از آینده نمی‌شود تا بعد از آن شروع به مثبت‌اندیشی کند. حتی بسیاری از مثبت‌اندیشان گزاره‌های منفی و تهدیدات را سریع به فرصت تبدیل می‌کنند. به طور خلاصه، کلاه زرد در حکم تلاشی سنجیده و آگاهانه برای مثبت فکر کردن است. بنابراین حد و مرز و شدت و حدت خوش‌بینی یا مثبت‌اندیشی بستگی به کنش، انگیزه

و امیدی دارد که از تعامل و داد و ستدهای پیچیده و درونی بین اهداف، اراده، استعدادها، شرایط محیطی، تجربه فرد و غیره حاصل می‌شود. لذا فقط خود فرد می‌تواند میزان خوش‌بینی یا تفکر مثبت خود را ارزیابی یا تعدیل کند.

۵. **کلاه سبز:** کلاه سبز بیانگر خلاقیت، نوآوری و ایده‌های نو است. کلاه سبز این امکان را به ما می‌دهد که وارد نقش خلاق شویم. درست همانطور که کلاه سفید ما را در نقش واقعیت‌یابی و کلاه زرد در نقش مثبت‌اندیشی، کلاه سیاه در نقش منفی و کلاه سرخ در نقش احساسی وارد می‌ساخت. در واقع به کلاه سبز بیش از هر کلاه دیگری نیاز داریم. با این کلاه می‌توان بسیاری اوقات برای تحریک ذهن خلاق دیگران، عمداً فکرهای غیرمنطقی بیان کنیم. این‌گونه افکار حتی اگر برانگیزاننده هم نباشند، برای پیشگیری از انجماد فکرهای منفی ناشی از کلاه سیاه لازم و مفیدند. همه‌ی این فکرها تنها زیر کلاه سبز می‌تواند مطرح و حفظ شود. کلاه سبز را آگاهانه بر سر می‌گذارید و این بدان معناست که وقتتان را به تفکر خلاق عمدی اختصاص داده‌اید.

۶. **کلاه آبی:** بیانگر تنظیم و ساماندهی فرآیند برنامه‌ریزی برای تفکر و استفاده از کلاه‌های دیگر است. در واقع زمانی که با کلاه آبی فکر می‌کنیم به اصول موضوع فکر نمی‌کنیم، بلکه به سبک تفکری فکری می‌کنیم که برای مطالعه و پژوهش موضوع لازم است. برای روشن شدن موضوع می‌توان گفت: کاری که یک رهبر ارکستر در مورد ارکستر می‌کند مثل کاری است که کلاه آبی با اندیشنده می‌کند. وقتی کلاه آبی بر سرمان می‌گذاریم به خودمان یا دیگران می‌گوییم که چه کسی چه کلاهی به سر بگذارد. کلاه آبی کلاه برنامه‌ریزی برای تفکر آدمی است. برنامه‌ی کلاه آبی می‌تواند به وسیله‌ی کسی که از پیش برای اداره‌ی جلسه تعیین شده است، اجرا شود و یا همچنین همه‌ی شرکت‌کنندگان می‌توانند در نقش کلاه آبی ظاهر شوند. در واقع کلاه آبی به تفکری که در جریان است توجه دارد. او وقت نگهداری است که مرحله‌های مختلف فکری و اولویت آنها را تعیین می‌کند ولی در عین حال منتقدی است که آنچه روی می‌دهد را تماشا می‌کند. اندیشنده‌ی کلاه آبی، رانندگی نمی‌کند بلکه به رانندگان نگاه می‌کند و به مسیری توجه دارد که باید پیچیده شود. او کسی است که گزینه‌های ایجاد شده را یادداشت و بحث‌های آشفته را شکل می‌دهد.

## نتیجه‌گیری:

اغلب مشاهده می‌کنید که جلسات با حضور کارشناسان اهل فن روند مناسبی را طی می‌کند ولی یکی از اعضای جلسه که دارای قدرت و جایگاه بالاری است با صحبت‌های خود جو جلسه را عوض کرده و تصمیم جلسه‌همانی می‌شود که وی در نظر دارد و تقریباً همه نیز تحت تاثیر نظر وی قرار می‌گیرند ولی با بکارگیری ایده‌شش کلاه تفکر یک عضو (با هر جایگاهی) امکان دارد در روند جلسه با چندین کلاه حاضر شود و نظرات

خود را نیز اعلام کند ولی در اینجا کلاه آبی است که ضمن شنیدن نظرات وی و مقایسه آنها با سایر نظرات در حال مستند سازی آنهاست و در نهایت تصمیم گیری را به عنوان رهبر گروه اتخاذ می کند. کلام آخر اینکه چون روش خاصی برای نحوه تفکر و بکارگیری آن در جلسات نداریم بهتر است با به کارگیری آگاهانه روش شش کلاه تفکر و اطلاع از قوانین حاکم بر آن، ضمن سروسامان دادن به نحوه تفکر با یک روش ساده به بیان تفکرات و احساسات خود پرداخته و بتوانیم نتیجه موثری در جلسات بگیریم.