

## فهرست

۹	مقدمه دکتر عیسی 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
- ۴۳ ..... واقعیت از نظر چه کسی؟
- فصل ۱۰: تفکر با کلاه سفید
- برخورد با اطلاعات به سبک ژاپنی:
- ۴۷ ..... وارد کردن اطلاعات به کامپیوتر.
- فصل ۱۱: تفکر با کلاه سفید
- ۵۱ ..... واقعیتها، حقایق و فلاسفه.
- فصل ۱۲: تفکر با کلاه سفید
- ۵۵ ..... چه کسی کلاه را بر سر می‌گذارد؟
- فصل ۱۳: خلاصه تفکر با کلاه سفید.
- ۵۷ ..... فصل ۱۴: کلاه قرمز
- ۵۹ ..... احساسات و عواطف.
- فصل ۱۵: تفکر با کلاه قرمز
- ۶۱ ..... جایگاه احساسات در تفکر.
- فصل ۱۶: تفکر با کلاه قرمز
- ۶۵ ..... دریافت‌های آنی و الهامات.
- فصل ۱۷: تفکر با کلاه قرمز
- ۶۹ ..... بیان آنی احساسات.
- فصل ۱۸: تفکر با کلاه قرمز
- ۷۳ ..... کاربرد احساسات.
- فصل ۱۹: تفکر با کلاه قرمز
- ۷۷ ..... زبان احساسات.
- فصل ۲۰: خلاصه تفکر با کلاه قرمز.
- ۸۱ ..... فصل ۲۱: کلاه سیاه
- ۸۳ ..... آیا استفاده از این کلاه اشکالی دارد؟

# شش کلاه تفکر

نگاهی تازه به مدیریت اندیشه

ادوارد دِبُونُو

برگردان: 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

۱۳۸۸

م ۷۸-۲۳۹۲۵

کتابخانه 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

- 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 مقدم‌اند: مثبت یا منفی؟
- فصل ۲۶: خلاصه تفکر با کلاه سیاه
- ۱۰۵ ..... فصل ۲۷: کلاه زرد
- ۱۰۷ ..... محقق مثبت
- فصل ۲۸: تفکر با کلاه زرد
- ۱۱۱ ..... طیف تفکرات 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
- و ارتباط آن با خلاقیت
- ۱۲۵ ..... فصل ۳۳: خلاصه تفکر با کلاه زرد
- ۱۲۹ ..... فصل ۳۴: کلاه سبز
- تفکر خلاق - تفکر جانبی
- ۱۳۱ ..... فصل ۳۵: تفکر با کلاه سبز

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

## 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، کامل شده‌ایم. هر قدر که در آن متبحر شده باشیم، باز هم باید بخواهیم بهتر و بهتر ببینیشیم.

### «ادوارد دِبونو»

ادوارد دِبونو 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 کار گرفت 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 جنبه یا وجه مشخص تقسیم و آن‌ها را تحت عنوان رنگ‌های شش‌گانه کلاه‌های تفکر مطرح می‌کند.

سفید: واقعیتهای، 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 دبونو با ارائه مثال از مسایل روزمره به خوبی نشان می‌دهد که کاربرد مؤثر کلاه‌های تفکر می‌تواند:

- روند تفکر را با موضوع و تمرکز بیشتری پیش ببرد

- به تفکر خلاق‌تری منجر شود

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

نظریات دکتر دبونو امروزه به وسیلهٔ 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 دبونو تأثیرگذاری گستردهٔ نظریات خود را تا حد زیادی مرهون روشنی مفاهیم و ارائهٔ روش‌های ساده در کتاب‌های خود است. روش‌هایی که به ادعای او در عین سادگی قادرند منجر به تقویت کارآیی و خلاقیت در افراد عادی شوند.

۱ «آمنی»

«... شاید روزی دکتر ادوارد دبونو پدر «تفکر دربارهٔ تفکر» شناخته شود...»

۲ «مجلهٔ هوایی امریکا»

اگر تاکنون دربارهٔ دبونو و روش «تفکر جانبی» او چیزی نشنیده‌اید، احتمالاً بیش از حد مشغول فکر کردن به روش‌های معمولی بوده‌اید...»

۳ «فوربس»

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

۳ جرج گلاب



## 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 کلاه‌مان را قاضی کنیم؟

چنین به نظر می‌رسد که غیر از «کلاه قاضی» کلاه‌های دیگری را هم می‌توان تصور کرد. در بعضی از زبان‌ها گذاشتن کلاه‌های دیگر متداول است مانند کلاه فهم، کلاه عشق، کلاه خلاقیت، کلاه دوستی، 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 جغرافیای 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 فریبم 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 ادوارد دبونو یاد می‌دهد که چگونه درست‌اندیشی، خوش‌فکر و خلاق بوده، اندیشه‌های خود را جامه عمل بپوشانیم.

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 دبونو، 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- فضاهای فلسفی اندیشه که دکارت و غیره به آن پرداخته‌اند به صورت شفاف در این کتاب بیان شده و می‌توان از اندیشه‌های پیچیده به سمت اندیشه‌های ساده رفت.

۴- در این کتاب می‌توان به رابطه بسیار مهم اندیشه و بدن و نقش اندیشه در شیمی بدن و اثرات حرکات و نقش‌ها در اندیشه دست یافت.

۵- مدیریت اندیشه مطرح شده و تقویت می‌شود.

۶- به تصمیم‌گیری و حل مشکل کمک فراوان می‌کند.

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

۸- سهل و آسان کردن مهارت‌های فکری.

۹- دور کردن اندیشه‌های بی‌جا، بی‌موقع و نامربوط نسبت به موضوع در خاتمه جا دارد که برای اعتلای فکری و فرهنگی بیشتر از 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

آیا شما می‌توانید میزان کارآیی و تأثیرگذاری اندیشه خود را تغییر دهید؟ در ژانویه ۱۹۸۵ مجله تایمز مردی را که موفقیت درخشان بازی‌های المپیک لوس آنجلس مرهون او بود، به عنوان «مرد سال» برگزید: پتر اوبرات<sup>۱</sup>. تا آن زمان معمول بود که برگزاری بازی‌های المپیک همراه با از دست دادن صدها میلیون دلار باشد. اهالی شهر لوس آنجلس به استفاده از منابع مالی شهر برای برگزاری بازی‌ها موافق نبودند، اما در عمل المپیک ۱۹۸۴ سودی برابر ۲۵۰ میلیون دلار دربرداشت. موفقیت خارق‌العاده بازی‌ها تا حد زیادی مدیون نظریات جدیدی بود که با مدیریت مناسب جامعه عمل پوشید.

چه نوع تفکری برای ایجاد این ایده‌های جدید لازم بود؟

در مصاحبه‌ای که به تاریخ سی‌ام سپتامبر ۱۹۸۴ در مجله واشنگتن پست چاپ شد، پتر اوبرات نحوه استفاده خود از «تفکر جانبی» را برای ایجاد ایده‌های جدید شرح می‌دهد. «تفکر جانبی»، شیوه‌ای است که من سال‌ها قبل آن را به وجود آوردم. کتاب‌های زیادی در این مورد نوشته‌ام. ۹ سال پیش از برگزاری المپیک ۱۹۸۴، پتر اوبرات در سخنرانی یک ساعته‌ای که من برای «انجمن رؤسای جوان» ایراد کرده بودم، شرکت کرده بود.

صدها نمونه دیگر هم هست که نشان می‌دهد یک فکر سنجیده چگونه می‌تواند

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 اوبرات 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.

اعتشاش، 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 مثل 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 کلاه‌ها 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 می‌شوند تا همان طور که رهبر یک ارکستر، در گروه خود هماهنگی ایجاد می‌کند، ما نیز تفکرات خود را هدایت 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 متقاعد شده و توافق نمایند.



## بازیگری

اگر نقش کسی را بازی کنید که در  
حال فکر کردن است، واقعاً به فکر  
فروخواهید رفت.

به گمانم یکی از دو نمونه اصلی مجسمه «متفکر» رودن<sup>۱</sup>، در میدان مقابل ساختمان مجلس در شهر بوینس آیرس<sup>۲</sup> است. این مطلب را راهنمای تور در حالی که به مجسمه فتاناپذیر برنزی اشاره می‌کرد به من گفت.

این حرف به چند دلیل ممکن است درست نباشد. ممکن است دو نمونه اصلی از این کار نباشد. ممکن است راهنمای تور اشتباه کرده باشد. شاید مجسمه در میدان جلوی مجلس نباشد یا من در یادآوری مطلب اشتباه کرده باشم. بنابراین چرا باید مطالبی را که از درست بودن آن اطمینان ندارم، مطرح کنم؟ دلایل زیاد است.

اولین دلیل که در بخش‌های آینده این کتاب به طور خاص به آن خواهم پرداخت مسأله «کاربرد واقعیت‌ها» است. دلیل دیگر ایجاد انگیزه در افرادی است که فکر می‌کنند واقعیت فی‌نفسه مهم‌تر از کاربرد آن است. سومین دلیل این است که من می‌خواهم خواننده‌ام آن مجسمه را، هر جا که می‌خواهد باشد، در ذهن خود تصور کند و دلیل اصلی این است که من این کتاب را در حالی نوشته‌ام که با هواپیما از لندن

به کوالامپور در مالزی می‌رفتم. در هر صورت من از عبارت «به گمانم» استفاده کردم که نشان می‌دهد بدون اینکه بخواهم بر واقعیتی اثبات شده پافشاری کنم، تنها در پی بیان افکار خود بوده‌ام. معمولاً لازم است به روشی که یک موضوع طرح می‌شود توجه کنیم. تمام این کتاب درباره همین مطالب نوشته شده است.

من می‌خواهم که شما مجسمه مشهور رودن را تصور کنید. می‌خواهم حالت خاص قرار دادن دست به زیر چانه را به خاطر آورید. معمولاً فرض بر این است: هر کسی که زیاد نادان و سبک مغز نباشد، در موقع فکر کردن چنین حالتی به خود می‌گیرد. واقعیت این است که به نظر من تفکر باید حالتی فعال و پرتحرک داشته باشد نه سنگین و غم‌آلود. اما استفاده از همین تصویر سنتی فعلاً می‌تواند برای ما کارساز باشد.

خود را نه از نظر فکری بلکه تنها از نظر فیزیکی در چنین وضعیتی قرار دهید. خواهید دید که دارید فکر می‌کنید. چرا؟ زیرا اگر شما نقش یک متفکر را بازی کنید، یک متفکر هم خواهید شد.

تبتی‌ها با چرخاندن چرخ‌های دعایی که اوراد مقدس بر آنها نوشته شده است، دعا می‌کنند. چرخ‌های دعا، همراه با حرکت دورانی خود، عابد را نیز با یک حرکت مارپیچی به عمق حالت روحانی می‌برد. در واقع اگر چرخ‌ها کاملاً در حالت تعادل قرار بگیرند، فرد می‌تواند درست مثل یک بازیگر سیرک، حتی تا یک دوجین از آنها را با هم به حرکت درآورد. شاید به همین دلیل باشد که یک تبتی اجازه دارد دعا به امور روزمره نیز فکر کند. زیرا از نظر آنها خود فعل دعا کردن است که اهمیت دارد نه حالت عروج و سبکی روحانی که بیشتر مسیحیان در موقع دعا کردن از خود انتظار دارند. یکی از دیدگاه‌های مسیحیت که از این نظر به تفکرات تبتی‌ها نزدیک‌تر است چنین می‌گوید: «حتی اگر حال و هوای معنوی هم نندارید باز هم عمل دعا کردن را انجام دهید. حس روحانی نیز به موقع خود با عمل دعا کردن همراه خواهد شد.» و وقتی از شما می‌خواهم نقش یک متفکر را بازی کنید دقیقاً همین امر مورد نظرم است.

حالت یک متفکر را بگیرید. اعمال و حرکات او را انجام دهید. تصمیم بگیرید که فکر کنید و این موضوع را برای خود و اطرافیانتان بیان کنید. مغز شما به سرعت از نقشی که بازی می‌کنید پیروی خواهد کرد. اگر نقش یک متفکر را بازی کنید متوجه می‌شوید که واقعاً دارید فکر می‌کنید. این کتاب نقش‌های مختلفی را که می‌توانید در این نمایش بازی کنید، به شما نشان خواهد داد.

## ۲

### بر سر گذاشتن یک کلاه

#### فرایندی ظریف و سنجیده

مشخص‌ترین چیزی که در تمام عکس‌های مربوط به چهل سال قبل دیده می‌شود این است که همه آدم‌ها کلاه بر سر دارند. تصاویر روزنامه‌ها و فیلم‌های قدیمی به خوبی نشان می‌دهند که کلاه در گذشته تا چه حد رواج داشته است. امروزه استفاده از کلاه به خصوص در بین آقایان امری نادر است. کلاه‌ها بیشتر بیان‌کننده نقشی اجتماعی هستند. کلاه بخشی از یونیفرم است که یونیفرم نیز بیانگر نقشی اجتماعی است.

یک مرد رییس‌مآب در خانواده شاید زیاد این اصطلاح را بشنود که: «کلاه ریاستش را بر سر گذاشته است»<sup>۱</sup>. خانمی که منصبی اجرایی دارد احتمالاً با این جمله که: «الان کلاه حرفه‌ای یا کلاه خانه‌داری را بر سرش گذاشته‌ام»، بین این دو نقش خود فرق می‌گذارد. مارگارت تاچر بارها گفته است که صرفه‌جویی و محافظه‌کاری یک خانم خانه‌دار را همراه خود به سمت اداره دولت آورده است.

پس می‌بینیم که، ایده یک «کلاه متفکر» نیز کاملاً جا افتاده است. «باید کلاه تفکر را بر سر بگذارم و پیشنهاد تو را بررسی کنم. مطمئن نیستم که

---

۱- خوانندگان محترم به این نکته توجه خواهند فرمود که اصطلاحاتی که با کاربرد لغت کلاه در این فصل از پی خواهند آمد، معادل نزدیکی در زبان فارسی ندارند. تنها اصطلاح رایج، «کلاه خود را قاضی کردن» است که به داوری اشاره دارد و نه به برگزیدن شیوه‌ای خاص از حالت روحی یا نقش اجتماعی و نوع تفکر مرتبط با آن - مترجم.

بخوایم آن ساختمان را بفروشیم.»

«کلاه تفکر را بر سر بگذار و فردا به من تلفن کن.»

«حوزه فعالیت ما به طرز وحشتناکی وسیع شده است. باید کلاه‌های تفکرمان را

بر سرمان بگذاریم و ببینیم چطور می‌توانیم از این آشفته بازار بیرون بیاییم.»

مردم داوطلبانه کلاه‌های تفکر خودشان را بر سر می‌گذارند و یا از دیگران

می‌خواهند که چنین کاری را انجام دهند.

بر سر گذاشتن سنجیده و آگاهانه یک کلاه، امری کاملاً متفاوت است.

در گذشته هنگامی که پرستار بچه‌ها کلاه بیرون از خانه خود را بر سر می‌گذاشت،

معلوم بود که او قصد دارد بچه‌ها را برای گردش به بیرون ببرد. جای بحث هم

نداشت، این یک نشانه قاطع و اعلام نهایی بود. هنگامی که یک پلیس کلاه خود را بر

سر می‌گذارد، به وضوح اعلام می‌کند که در حال انجام وظیفه است. سربازان بدون

کلاه، هیچ وقت به اندازه سربازان کلاه‌دار جدی و ترسناک به نظر نمی‌رسند.

جای تأسف است که هیچ کلاه خاصی برای نبوغ نیست تا شما بتوانید آن را از

مغازه بخرید! در آلمان و دانمارک دانش‌آموزان کلاه‌هایی دارند که خیلی شبیه کلاه

فارغ‌التحصیلی است. اما متفکر بودن و تحصیل کرده بودن غالباً دو چیز متفاوت

هستند. تحصیل کرده‌ها معمولاً آن قدر سرگرم آموختن تفکرات دیگران هستند که

خودشان وقت فکر کردن ندارند!

به نقش مفیدی که کلاه مخصوص یک «متفکر واقعی» می‌تواند داشته باشد

توجه کنید.

«لطفاً مزاحم نشو. نمی‌بینی دارم فکر می‌کنم؟»

«من می‌خواهم این بحث را قطع کنم تا همه بتوانیم کلاه‌های تفکرمان را بر سر

بگذاریم و با تمرکز روی این موضوع فکر کنیم.»

«می‌خواهم همین الان روی این موضوع فکر کنی. بگذار ببینم که کلاه تفکر را

روی سر گذاشته‌ای. از تو می‌خواهم که دوباره روی این طرح فکر کنی. یک بار دیگر

کلاه تفکر را روی سرت بگذار.»

«شما به من پول می‌دهید که فکر کنم. من نانِ فکر کردنم را می‌خورم پس من هم

اینجا نشسته‌ام و آماده‌ام که فکر کنم. هرچه پول بیشتری بدهید، من هم بهتر فکر

می‌کنم.»

«چطور است کمی با تأمل و سنجش روی این موضوع فکر کنی. تا حالا تو فقط

سعی کرده‌ای که به من جواب‌های ناهنجار بدهی. کلاه تفکر را بر سرت بگذار.»

«فکر کردن عذری برای عمل نکردن نیست بلکه راهی است برای اینکه بهتر عمل



کنیم. پس بیایید دست به کار شویم.»

تصویر ذهنی از فردی که یک «کلاه تفکر واقعی» بر سر دارد می‌تواند به ما کمک کند تا به جای اینکه صرفاً به صورت عکس‌العملی با موقعیت‌ها برخورد کنیم بتوانیم وضعیت آرام و متمرکزی را که ذهن برای تفکر به آن نیاز دارد، به وجود بیاوریم. شاید بهتر باشد که یک متفکر جدی ۵ دقیقه در روز را بطور آگاهانه از کلاه تفکر استفاده کند. البته این موضوع بستگی به این دارد که به شما برای چه چیز پول می‌دهند برای افکارتان یا فقط برای این که از افکار دیگران پیروی کنید.

اکنون می‌خواهم به موضوع تفکر «سنجیده و آگاهانه» پردازم که هدف اصلی از کاربرد کلاه تفکر هم همین است.

یک نوع تفکر هست که ما به صورت روزمره آن را انجام می‌دهیم. یعنی همراه با راه رفتن، حرف زدن، جواب دادن به تلفن و گذشتن از معابر و تغییر مسیر در حال فکر کردن هم هستیم.

وقتی که راه می‌رویم، نیازی نداریم که فکر کنیم گام بعدی را با کدام پایمان باید برداریم و در حال نفس کشیدن هم احتیاج به تنظیم آگاهانه آن نداریم. برای این نوع تفکر خودکار روزمره همواره در ذهن ما یک پیش‌زمینه فکری وجود دارد. اما یک نوع دیگر از تفکر هم هست که با تأمل و تمرکز بسیار بیشتری همراه است. «تفکر زمینه» برای ایجاد تطابق‌های معمول روزمره است. تفکر سنجیده و آگاهانه چیزی بیشتر از ایجاد انطباق است. همه می‌توانند بدون ولی یک دونه حرف‌های با آگاهی می‌دود و برای این کار آموزش می‌بینند.

چراغ راهنمایی‌ای نیست که بتوانیم از طریق آن بگوییم که می‌خواهیم از تفکر انطباقی معمولی به تفکر سنجیده و آگاهانه تغییر جهت دهیم. بنابراین اصطلاح «کلاه تفکر» می‌تواند یک نشانه واضح و تعریف شده باشد که با آن به خودمان و به دیگران در این مورد علامت می‌دهیم.

اجازه بدهید تفاوت‌های بین این دو نوع تفکر یعنی تفکر انطباقی و تفکر آگاهانه را بیشتر روشن کنیم. هنگامی که شما در حال رانندگی هستید باید مسیر خود را انتخاب و آن را دنبال کنید و در عین حال خود نیز از سر راه دیگران کنار بروید. در این حالت شما مرتباً به لحظاتی می‌رسید که باید در آن‌ها فعالیتی را انجام دهید. نوع فعالیتی که در هر لحظه باید انجام شود با لحظه قبل و بعد از آن تعیین می‌شود. شما در پی علایم و نشانه‌ها برای پاسخگویی مناسب به آن‌ها هستید. این تفکر واکنشی است.

می‌بینید که نوع تفکر شما در موقع راه رفتن، حرف زدن و نفس کشیدن خیلی

شبهه نوع تفکر تان در حین راندگی است. شما علایم راهنمایی را می بینید و با در نظر گرفتن آن‌ها تصمیم می‌گیرید اما شما نقشه مسیر خود را نکشیده‌اید.

در نوع دیگر تفکر، ما با «ترسیم نقشه» سر و کار داریم. شما موضوع مورد نظر و هدف خود را پیدا می‌کنید و برای رسیدن به آن نقشه‌ای می‌کشید. شما نقشه را بدون موضع‌گیری قبلی و با توجه به واقعیت‌ها می‌کشید و برای این کار باید دید وسیعی داشته باشید. این کار با عمل پاسخگویی ساده به علایم راهنمایی که در طول مسیر ظاهر می‌شوند کاملاً متفاوت است. این تفاوت را در مثال زیر به خوبی می‌توانید مشاهده کنید. تصور کنید که در یک جلسه مناظره سعی دارید بحث را به نفع خود پیش ببرید. شما نظر خود را مطرح می‌کنید و تمام نکاتی را که می‌تواند در جهت تأیید نظرات تان باشند ارائه می‌کنید. شما تنها به این دلیل به سخنان طرف مقابل تان گوش می‌دهید 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 می‌دهد. حال این صحنه را با روند ترسیم نقشه و طراحی مسیر مقایسه کنید.

من مجری طرحی برای آموزش شیوه تفکر در مدارس هستم. این طرح که هم‌اکنون توسط میلیون‌ها دانش‌آموز در کشورهای مختلف اجرا می‌شوند،<sup>1</sup> نام دارد و اولین درس آن PMI<sup>2</sup> نامیده می‌شود. در این درس، نوجوانان یاد می‌گیرند تا به جای واکنش نشان دادن به موقعیت‌ها، نقشه‌هایی ساده تهیه کنند. این کار به این شکل انجام می‌گیرد که آن‌ها ابتدا در جهت مثبت نگاه می‌کنند و نکات مثبتی را که می‌بینند یادداشت می‌نمایند. سپس به جهت منفی توجه می‌کنند و در نهایت هم آنچه را برایشان جالب هستند، اما نمی‌توان آن‌ها را مثبت یا منفی ارزیابی کرد، در نظر می‌گیرند. حالا نقشه آماده است و فرد می‌تواند مسیر خود را انتخاب کند.

یکی از دختران دانش‌آموز تعبیر جالبی از این کار دارد. او می‌گوید: «من فکر می‌کردم انجام PMI خیلی مسخره و تصنعی است برای اینکه مسلماً خودم می‌دانم که در فکرم چه می‌گذرد. اما هنگامی که PMI را انجام دادم متوجه شدم که ذهن من در اثر همان چیزهایی که خودم نوشته بودم، تغییر کرده است».

این اتفاق در اثر «توجه جهت‌دار» و آشنا بودن با طرق انجام آن روی می‌دهد. در سیدنی استرالیا، یک کلاس سی نفره از پسران جوان پذیرفتند که در صورت حضور در مدرسه هفته‌ای ۵ دلار دریافت کنند. پس از انجام PMI بدون اینکه معلم

1- CORT (Cognitive Research Trust)

2- PMI: Plus/ Minus/ interesting

کلاس صحبتی له یا علیه این طرح بکند، ۲۹ نفر از آن‌ها تغییر عقیده دادند و به این نتیجه رسیدند که این طرح نظر خوبی نیست.

تاجری که ماه‌ها درگیر دعوایی با یک شرکت بزرگ نفتی بود از همه افراد درگیر خواست تا در طول جلسه‌ای مشترک، PMI را انجام دهند. او به من گفت که مشکل آن‌ها در عرض ۲۰ دقیقه حل شد. هنگامی که یک نقشه ترسیم می‌شود می‌توان مسیر حرکت را بر روی آن انتخاب کرد.

خانمی که مدت دو سال در فکر مهاجرت از کالیفرنیا به آریزونا بود به اتفاق دو پسرش PMI را انجام داد. پس از این تمرین کوچک کل برنامه مهاجرت منتفی شد. یکی از بزرگ‌ترین مخترعین دنیا، پل مک‌کریدی<sup>۱</sup> (مخترع پرواز با نیروی انسانی) دچار مشکلات کاغذبازی اداری شده بود. پسرش به او توصیه کرد که PMI را انجام دهد. او با این کار توانست حرکت بعدی خود را آگاهانه انتخاب کند.

تفکری که در جهت ترسیم یک نقشه باشد احتیاج به تمرکز خاصی دارد، در حالی که تفکر روزمره این طور نیست. این نوع تفکر واکنشی تنها زمانی وجود خواهد داشت که شما با چیزهای متعددی روبه‌رو شوید و نسبت به آن‌ها واکنش نشان دهید. به همین دلیل «تفکر انتقادی» به عنوان نقطه اوج تکامل فکر می‌تواند بسیار خطرناک باشد. این باور احمقانه که تفکر باید بر اساس بحث و گفت‌وگوی متقابل شکل بگیرد، تعبیری نادرست از نظریات متفکران یونانی است. این باور، اثرات مخرب زیادی را بر فرهنگ غرب به جا گذاشته است.

عادت غریبان به بحث و مجادله، تفکر حقیقی را دچار نقصان و کاستی می‌نماید زیرا باعث حذف تفکرات خلاق و زاینده می‌شود. تفکر انتقادی برای این خوب است که شما بتوانید نسبت به آنچه در مقابل شما قرار می‌گیرد واکنش نشان دهید ولی این امر هیچ ارتباطی با خلق نظریات جدید ندارد.

شاگردان مدارس بسیار درگیر واکنش به آنچه در مقابل‌شان قرار می‌گیرد هستند: کتاب‌های درسی، حرف‌های معلمان، برنامه‌های تلویزیونی و غیره. اما همزمان با پایان مدرسه، جوان به غیر از واکنش صرف، کارهای زیادی را باید انجام دهد. او باید بتواند کاری را آغاز کند، برای آن برنامه‌ریزی نماید و دست به عمل بزند و این کارها را با شیوه تفکر واکنشی نمی‌توان انجام داد.

من برای اینکه بتوانم مفهوم عمل‌گرا بودن را وارد موضوع تفکر کنم، یک اصطلاح جدید را پیشنهاد کرده‌ام: «تفکر عملی».

این اصطلاح به معنای مهارت در انجام یک کار و تفکری است که همراه با انجام

آن کار پیش می‌رود. من معتقدم که این مطلب باید در کنار دروس پایه تحصیلی مثل ادبیات یا ریاضیات تدریس شود.

در واقع، مباحث آموزشی شیوه تفکر CORT تا حد زیادی با شیوه تفکر عملی مرتبط هستند. برای مثال تعیین هدف، ارزیابی اولویت‌ها، پیدا کردن راه‌حل‌های جایگزین و غیره، همه از موارد کاربرد این شیوه تفکر هستند.

اگر نخواهیم که تنها یک نقش واکنشی را در برخورد با موقعیت‌های پیرامونمان ایفا کنیم، باید راهی برای «توجه جهت‌دار» پیدا کنیم. PMI یکی از راه‌های CORT برای این کار است. در این کتاب نگاهی خواهیم داشت به طریقه دیگری از توجه جهت‌دار. رنگ‌های یک نقشه تمام رنگ پیش از آنکه به طور کامل از زیر چاپ بیرون بیاید، از یکدیگر متمایز هستند. ابتدا یک رنگ روی کاغذ چاپ می‌شود. سپس رنگ دیگری روی آن قرار می‌گیرد. سپس رنگ‌های بعدی چاپ می‌شوند و این کار آن قدر ادامه پیدا می‌کند تا در نهایت یک نقشه تمام رنگ ایجاد شود.

شش کلاه تفکر این کتاب نیز مانند رنگ‌های متفاوتی هستند که در چاپ یک نقشه به کار می‌روند. این روشی است که من قصد دارم برای جهت‌دار کردن توجه از آن استفاده کنم. بنابراین مسأله فقط بر سر گذاشتن یک کلاه تفکر نیست بلکه انتخاب رنگ کلاه مورد استفاده نیز اهمیت دارد.

# ۳

## قصد و عمل

در این فصل می‌خواهم به دو مفهوم قصد و عمل نگاهی دوباره بیندازم. زیرا بسیاری از مردم در مورد این دو کلمه برداشت نادرستی دارند. همان‌طور که گفتم اگر شما حالات کسی را که در حال فکر کردن است تقلید کنید، کم‌کم به فکر فرو خواهید رفت. روند تفکر از اعمال و حرکات شما پیروی خواهد کرد و نقشی که بازی می‌کنید جامه واقعیت خواهد پوشید. شاید چنین به نظر می‌آید که منظور من از این حرف این باشد که اگر شما بخواهید یک متفکر شوید، در عمل هم یک متفکر خواهید شد.

بعضی‌ها فوراً خواهند گفت که این حرف‌ها کاملاً بوج و بی‌معناست. پس اجازه دهید خود من به جای آن‌ها حرف بزنم. اگر قصد داشت باشید وزنه‌بردار شوید، آیا صرف چنین نیتی می‌تواند از شما یک وزنه‌بردار بسازد؟ اگر بخواهید شطرنج‌باز شوید آیا این خواست به تنهایی می‌تواند مهره‌های شطرنج را به گونه‌ای ماهرانه روی صفحه به حرکت درآورد؟ پاسخ منفی است زیرا در این گونه موارد ما در پی یک عملکرد ویژه و تخصصی هستیم.

اما اگر قصد داشته باشید که آشپزی کنید و اعمال و کارهای مربوط به آشپزی را هم انجام دهید می‌توانید غذای قابل قبولی درست کنید. البته آشپز برجسته‌ای نخواهید شد اما مسلماً نسبت به کسی که قصد آشپزی ندارد و کاری هم در این مورد انجام نمی‌دهد، توانایی بیشتری در آشپزی خواهید داشت.

توجه داشته باشید که قصد کردن به تنهایی کافی نیست. شما باید دست به عمل بزنید. برای یک تبتی هم تنها این کافی نیست که قصد نیایش داشته باشد، او باید

چرخ دعا را به گردش درآورد.

مسلماً صرف اینکه خودمان را یک متفکر بدانیم کافی نیست. این تقریباً عکس آن چیزی است که می‌خواهیم بگویم. در واقع، اگر تاکنون خودتان را یک متفکر درست و حسابی دانسته‌اید، احتمالاً متفکر خوبی نیستید زیرا بیش از حد از مهارت فرضی خود راضی هستید.

یک بار از گروهی از امریکاییان تحصیل‌کرده خواستم تا برای توانایی تفکرشان نمره‌ای بین ۱ تا ده به خود بدهند. متوجه شدم که نمره متوسط ۸ بود. به عبارت دیگر دورنمایی که این افراد از امکانات بالقوه تفکر داشتند آن قدر محدود بود که توانسته بودند به خود امتیازی چنین بالا بدهند. اگر بخواهیم کمی با دیده اغماض به مسأله نگاه کنیم شاید بتوانیم بگوییم که آن‌ها احتمالاً درست متوجه نشده بودند. آن‌ها می‌دانستند که در طول دوران تحصیل همیشه نمراتشان بین ۱۰ درصد بالای کلاس قرار داشته و بنابراین با توجه به نتایج درسی خود به قدرت تفکرشان نیز امتیاز ۸ را داده بودند. با این همه باید پذیرفت تنها دلیل اینکه افراد به این اندازه از نحوه تفکر خود راضی هستند، این است که نمی‌دانند توانایی تفکرشان تا چه حد می‌تواند پیشرفت داشته باشد.

این که واقعاً بخواهیم یک متفکر خوب باشیم خیلی مهم است، زیرا این خواسته به نادرست در بین ما هست. در واقع یاد نمی‌آید که حتی یک بار با کسی مواجه شده باشم که در فهرست آرزوها و خواسته‌های خود از «یک متفکر خوب بودن» نام برده باشد. البته با توجه به آنچه که گفتم این مطلب چندان هم عجیب نیست. علاوه بر این، هنگامی که می‌گوییم قصد داریم یک متفکر خوب باشیم، تلویحاً اعتراف کرده‌ایم که تاکنون چنین نبوده است. من فکر می‌کنم مردم همیشه در دو مورد خود را بی‌رقیب می‌دانند: بانمک بودن، و خوش فکر بودنشان! هنگامی که دکتر لوییس آلبرتو ماکادو<sup>۱</sup>، پیشنهاد کرد که در کابینه و نوزولا، وزارت «اعتلای هوش» تشکیل و خود او نیز به سمت وزارت آن منصوب شود، شلیک خنده فضا را پر کرد. اما او بر خواسته‌اش پافشاری کرد و در نهایت باعث شد که ۱۰۶/۰۰۰ معلم دوره‌های آموزش شیوه تفکر CORT را بگذرانند. هم‌اکنون هر دانش‌آموز دبستانی در نوزولا بر طبق قانون موظف است هفته‌ای دو ساعت را به امر گسترش مهارت‌های فکری خود اختصاص دهد. هم دانش‌آموزان و هم اولیاء و مربیان آن‌ها به خوبی می‌دانند که هر دانش‌آموز باید درس «تفکر» را نیز در کنار سایر مواد درسی خود بگذراند. اما آنچه که بیش از کسب این مهارت‌های واقعی و عملی اهمیت دارد، جا افتادن

ایده «قابل گسترش بودن مهارت‌های تفکر» است. معمولاً تصویر ذهنی یک دانش‌آموز از «باهوش» و «کم‌هوش» بودن خودش بستگی به این دارد که او در مدرسه تا چه حد بتواند معلمین خود را خشنود کند. این برداشت از «هوش» درست مثل این است که کسی کوتاه یا بلند، زشت یا زیبا باشد و برای تغییر دادن این صفات هم کار زیادی از کسی بر نمی‌آید.

اما «متفکر بودن» یک تصویر ذهنی کاملاً متفاوت دارد. این کار یک مهارت عملی است. شما می‌توانید در مورد آن کاری انجام بدهید. همان طور که می‌توانید بهتر فوتبال بازی کنید یا آشپز بهتری باشید می‌توانید بهتر هم فکر کنید هم‌اکنون جوانان و نژوئلا می‌دانند که می‌توانند در مورد موضوع مشخصی به تفکر پردازند و به نظرات و نتایجی هم دست پیدا کنند. آن‌ها برای این کار از رهنمودهای COART استفاده می‌کنند.

استفاده از کلاه‌های متفکر که در این کتاب پیرامون آن توضیحاتی داده شده است، یکی از راه‌های تقویت همان قصد و نیت متفکر شدن است.

متفکر بودن به معنای اشتباه نکردن نیست. در واقع کسی که فکر می‌کند هیچ وقت اشتباه نمی‌کند به احتمال قوی فکر ضعیفی دارد. (متکبر، بدون شور و شوق کشف چیزهای جدید، ناتوان در دیدن راه‌های دیگر انجام کارها و...). متفکر بودن به معنای باهوش بودن نیست. به معنای توانایی حل معماهای عجیب و غریبی که غالباً مردم برای من مطرح می‌کنند هم نیست. متفکر بودن یعنی اینکه پیوسته بخواهیم که یک متفکر باشیم. این کار از اینکه بخواهیم یک موسیقی‌دان یا بازیکن گلف و تنیس باشیم، به مراتب آسان‌تر است و به لوازم و تجهیزات کمتری هم نیاز دارد.

بنابراین، «خواستن» اولین قدم است. این کار هم سخت است و هم آسان و چندان هم بی‌شبهت به اعمال ذن نیست که به راحتی می‌توان درباره آن‌ها مطلب نوشت اما در عمل آن قدرها هم ساده نیستند. به همین دلیل است که برای این کار احتیاج به یک وسیله ملموس داریم: شش کلاه تفکر.

حال بیایید به موضوع «عمل» پردازیم. آیا با اخم کردن و دست به زیر چانه زدن واقعاً اتفاقی می‌افتد؟ اگر این عمل به صورت طبیعی رخ دهد خیر، اما اگر این کار را به صورت آگاهانه انجام دهیم پاسخ مثبت است. عجیب این است که این عمل ساده می‌تواند واقعاً در سطح فیزیولوژیک باعث ایجاد تغییراتی شود. شواهد نشان می‌دهند که اگر شما ادای لبخند زدن را در بیاورید، فیزیولوژی بدن شما از این حرکت پیروی خواهد کرد. در واقع شما کمی خوشحال‌تر خواهید شد و از تمایل و

توانایی تان برای عصبانی شدن کاسته خواهد شد. مردم به مدل‌های تبلیغاتی که به صورت ساختگی می‌خندند درست مثل یک خنده واقعی، واکنش نشان می‌دهند. علایم و نشانه‌ها جنبه واقعی پیدا می‌کنند و ماسک‌هایی که افراد به چهره می‌زنند دارای تعابیر محسوس و ملموس می‌شوند.

اگر بخواهیم مسأله را در سطحی بنیادی‌تر بررسی کنیم باید بگوییم که اگر شما قصد گوش دادن به دیگران را داشته باشید، کمی بیشتر خواهید شنید و تفکر تان گسترش بیشتری خواهد یافت. در واقع اگر شما مانند کسی که در حال تفکر در یک مسأله است اخم کنید، به نتیجه خاصی نمی‌رسید اما همین که مثل کسی که به نتیجه‌ای رسیده است چهره تان را باز کنید، احتمال دارد به نتیجه بهتری برسید.

هنگامی که مهارت‌های تفکر به جوانان پرخاشگر آموزش داده می‌شود شدت خشونت آنان کاهش می‌یابد زیرا جوانی که شیوه صحیح تفکر را آموخته است دیگر محکوم نیست که در برابر رخدادها به سرعت وارد واکنش‌های شرطی خشونت‌بار سابق خود شود.

نظریه شش کلاه تفکر، طریقه‌ای ملموس و عملی برای عملی کردن خواسته‌ها در اختیار ما قرار می‌دهد.



# ۴

## ایفای نقش

### تعطیلاتی برای «من»<sup>۱</sup>

برای مردم چندان مهم نیست که گاهگاه «خل بازی» در بیاورند، البته تا جایی که برای همه روشن باشد که آن‌ها فقط دارند «ادا» درمی‌آورند. آن‌ها حتی گاهی برای اینکه به خوبی نقش یک آدم کودن و ساده‌لوح را بازی کرده‌اند به خود افتخار هم می‌کنند. در اینجا خود عمل نقش بازی کردن ملاکی برای برتری و موفقیت شده است. در این حالت نقشی انتخاب شده و «من» فرد نقش کارگردان صحنه را بر عهده گرفته است.

یکی از مشکلات موجود در ذن بودیسم این است که هر قدر «من» بیشتر سعی می‌کند «نباشد» در همان «سعی» و تلاشی که انجام می‌دهد بیشتر «حضور» پیدا می‌کند. در یکی از روش‌های بازیگری، فرد، لباس هویت فردی یا «من» خود را بیرون می‌آورد و جامهٔ هویت یا «من» نقش مورد نظر را بر تن می‌کند. برخی دیگر از بازیگران در عین حفظ هویت خود، نقشی را که بر عهده گرفته‌اند هدایت و کارگردانی می‌کنند. هر دو بازیگر می‌توانند نمایش خوبی را اجرا کنند و عمل «بازیگری» برای «من» هر دو آنها شبیه نوعی تعطیلات است. اولی برای تعطیلات به خارج از کشور رفته و دیگری تعطیلاتش را در کشور خود می‌گذراند.

بازی کردن نقش دیگران به «من» فرد این اجازه را می‌دهد که از مرزهای محدود تصویر ذهنی معمول خود فراتر برود. بازیگران معمولاً در زندگی روزمره افراد

خجولی هستند. اما «نقش» به آن‌ها آزادی می‌دهد. شاید برای همه ما سخت باشد خودمان را آدمی ابله و نادان که در مورد همه چیز اشتباه می‌کند ببینیم، اما هنگامی که ایفای چنین نقشی را به عهده‌مان می‌گذارند می‌توانیم بدون صدمه دیدن «من»، این بخش از وجودمان را با لذت و شادی و با یک بازی ماهرانه به نمایش بگذاریم. یک بازی متبحرانه برای بازیگر شخصیت و افتخار به بار می‌آورد و رفتار او را موجه می‌سازد.

«من» بدون محافظت از طرف یک «نقش رسمی» در خطر است. به همین دلیل افرادی که عادتاً منفی هستند طالب نقش «دستیار شیطان» می‌شوند. این کار تلویحاً یعنی اینکه آن‌ها اصولاً بد نیستند اما از آنجا که بالاخره یک نفر باید این نقش را بازی کند و آن‌ها هم فقط می‌خواهند هر نقشی را خوب بازی کنند این کار را می‌پذیرند و آن وقت است که می‌توانند وجوه منفی خود را به نمایش بگذارند. نقش سنتی «دستیار شیطان» خیلی شبیه کلاه سیاه تفکر است که بعداً درباره آن بیشتر توضیح خواهیم داد. البته در این کتاب ما نه تنها با یک نقش و یک شیوه تفکر بلکه با شش نقش که هر یک توسط یک کلاه تفکر تعریف می‌شوند روبه‌رو خواهیم بود. ایفای نقش یک متفکر در فضای کلی آن قدمی ارزشمند در جهت متفکر شدن است. اما می‌توانیم این نقش کلی را به اجزای مشخص تری تقسیم کنیم و در این راه بهتر پیش برویم. این کار مثل مشخص کردن شخصیت‌ها در یک نمایش پانتومیم، یا یک شوی تلویزیونی یا یک فیلم سینمایی و سترن معمولی است. این کار در شکل دقیق‌تر و خالص‌تر خود بسیار شبیه به نمایش کابوکی<sup>۱</sup> است که در آن شخصیت‌ها کاملاً دارای هویت متمایز و تعریف شده هستند.

در یک نمایش پانتومیم، همه می‌توانند به راحتی شخصیت جادوگر را تشخیص بدهند. او آزادانه قهقهه می‌زند و از اینکه تماشاگران او را هو کنند پروایی ندارد. این نقش اوست و او آن را به کامل‌ترین وجه اجرا می‌کند. نقش معمول موجود دیگر، نقش شاهزاده است. نقشی که نمایشگر نیروهای خیر است. انسان معمولی نیز به وسیله نقش دختر ربوده شده نشان داده می‌شود. در نمایش‌های سنتی پانتومیم، نقش شاهزاده را یک دختر و نقش دختر اسیر را یک مرد بازی می‌کند. این کار بسیار پرمعناست زیرا تمام هدف نمایش پانتومیم این است که تا حد ممکن از واقعیت‌ها فاصله بگیرد تا بتواند آرزوها را تصویر کند. نقش‌های روزمره و معمولی تنها می‌توانند زندگی معمولی را نشان دهند. نقش‌های پانتومیم طوری طراحی شده‌اند تا نشانگر نیروهای عظیمی باشند که تنها برای سرگرمی ما جامعه انسانی پوشیده‌اند.

بنابراین هر قدر که یک نقش ساختگی تر باشد بیشتر معلوم می‌شود که این فقط یک نقش است نه واقعیت. نقش کلی کلاه تفکر، به شش نقش شخصیتی متفاوت تقسیم می‌شود که به وسیله شش کلاه با رنگ‌های متفاوت نشان داده شده‌اند.

شما در هر لحظه می‌توانید انتخاب کنید که کدام یک از این شش کلاه را بر سر بگذارید. شما کلاهی را بر سر می‌گذارید و آن‌گاه نقش فکری خاصی را که با آن کلاه تعریف شده است بر عهده می‌گیرید. شما به خودتان نگاه می‌کنید که چگونه در حال ایفای آن نقش هستید. سعی کنید تا آنجا که می‌توانید آن نقش را به بهترین وجه اجرا نمایید. «من» شما توسط «نقش» حفاظت می‌شود و به این ترتیب «من» شما به راحتی در این بازی شرکت می‌کند.

هنگامی که کلاه تفکران را عوض می‌کنید باید نقش خود را نیز عوض کنید. هر نقش باید کاملاً از سایر نقش‌ها متمایز باشد. درست مثل شاهزاده و جادوگر در یک نمایش پانتومیم. شما مجموعه‌ای می‌شوید از چند متفکر که همه از یک «سر» برای ایفای نقش خود استفاده می‌کنند.

تمام این کارها بخشی از شیوه تفکری است که با ترسیم نقشه سروکار دارد. همان طور که قبلاً گفتیم هر کلاه رنگی مثل یک رنگ متمایز است که در چاپ یک نقشه به کار می‌رود. در پایان، تمام رنگ‌ها در یکدیگر ادغام می‌شوند تا نقشه کامل را به وجود آورند.

در صفحاتی که از این پس خواهد آمد، درباره هر یک از شش کلاه تفکر، به صورت جداگانه توضیح داده خواهد شد. قرار است که هر کدام از این کلاه‌ها تا حد ممکن از دیگری متفاوت و متمایز باشد. کلاه قرمز کاملاً با کلاه سفید فرق می‌کند. کلاه زرد و سیاه با یکدیگر در تضاد قرار دارند و نقشی که کلاه سبز دارد کاملاً از نقش کلاه آبی متمایز است.

کمدی بازی کردن مثل ایفای نقش در یک تراژدی نیست. شما وقتی نقش یک دلقک را بازی می‌کنید که لباس آن را هم پوشیده باشید. هنگامی که کلاه مخصوص دزدان را بر سر می‌گذارید، نقش یک دزد را بازی می‌کنید. به هر حال هر نقشی را که بر عهده بگیرید آن را با غرور و افتخار بازی می‌کنید.

در این حال روند تفکر شما نه از طریق «من» شما بلکه از طریق نقش‌هایی که بازی می‌کنید جریان می‌یابد. این گونه است که نقشه‌ها ترسیم می‌شوند و در پایان، «من» می‌تواند مسیر دلخواه خود را برگزیند.





## ساختارهای فکری - شیمیایی

این فصل برای کسانی نوشته شده است که هنوز در مورد استفاده از شش کلاه تفکر متقاعد نشده‌اند. کسانی که هنوز هم احساس می‌کنند این کار، بازی پوچ و بی‌معنایی است و به توانایی فکر کردن ما چیزی اضافه نمی‌کند. اگر در این گروه هستید این فصل را بخوانید و در غیر این صورت می‌توانید از خواندن آن صرف‌نظر کنید.

شاید یونانیان به حق فکر می‌کردند مایعات مختلفی در بدن هست که بر خلق و خوی انسان تأثیر می‌گذارد. در آن زمان اگر شما غمگین و افسرده بودید آن‌ها علت را از «صفرای سیاه» می‌دانستند که در بدن شما به حرکت درآمده است. در واقع لغت مالیکولیا<sup>۱</sup> خود به معنای صفرای سیاه است، بنابراین خلق و خو و حالت روحی شما به نام مایعات یا اخلاط چهارگانه‌ای که در آن لحظه در بدن شما پخش شده بودند شناخته می‌شد. این مایعات بر خلق و خوی شما تأثیر می‌گذاشتند و حالت روحی شما نیز تفکرشان را تحت تأثیر قرار می‌داد.

بسیاری از افراد افسرده متوجه شده‌اند که افکار آن‌ها در حالت افسردگی کاملاً با افکار آن‌ها در حالات روحی شادتر و متعادل‌تر، متفاوت است.

از آنجا که در حال حاضر مغز را خیلی بیشتر از زمان یونانیان می‌شناسیم شاید بتوانیم تعبیر درست‌تری از آنچه که آنان اخلاط بدن می‌نامیدند، داشته باشیم. ما اکنون می‌دانیم که تعادل بین مواد شیمیایی بدن و به طور خاص انتقال‌دهنده‌های

عصبی<sup>۱</sup> که در هیپوتالاموس عمل می‌کنند می‌توانند به شدت بر رفتار انسان تأثیر بگذارد. ما امروز اندورفین‌ها<sup>۲</sup> را می‌شناسیم. مواد شیمیایی مشابه مورفین که در مغز آزاد شده و باعث می‌شوند تا دونده‌ها نقطهٔ «اوج» مخصوص به خود را تجربه کنند. ما می‌دانیم که نوروپپتیدهای<sup>۳</sup> پیچیده‌ای که از غدهٔ هیپوفیز ترشح می‌شوند می‌توانند به هر جای مغز حرکت کرده و به مواد شیمیایی مشخصی که قادر به تأثیرگذاری بر بخش‌های مختلف مغز هستند تجزیه شوند. ما حدس می‌زنیم تمایلات جنسی حیوانات در بهار نیز از همین جا ناشی می‌شود، یعنی تغییر تعادل بین نور و تاریکی باعث ترشح مواد شیمیایی از هیپوفیز شده و تمایلات جنسی را در حیوان افزایش می‌دهد. شاید روزی بتوانیم بگوییم که هر مادهٔ شیمیایی موجود در مغز یا در جریان عمومی خون دقیقاً و به طور مشخص چه تأثیراتی بر خلق و خو و افکار ما می‌گذارند.

همان طور که پاولوف<sup>۴</sup> نشان داده، امروزه کاملاً اثبات شده که پاسخ‌های فیزیولوژیک می‌تواند با روند شرطی شدن تغییر کنند. به حیوانات آموزش داده شده تا در واکنش به یک علامت بیرونی، فشار خون خود را بالا یا پایین ببرند. احتمال دارد که کلاه‌های تفکر نیز به مرور زمان نقش علایم شرطی مشخصی را پیدا کنند و نقاط معینی را در مغز برای تولید مواد شیمیایی به خصوص هدف قرار دهند. موادی که به نوبهٔ خود می‌توانند بر شیوهٔ تفکر ما تأثیراتی بگذارند.

از زاویه‌ای دیگر هم می‌توان به این مسأله نگاه کرد و به نتیجهٔ مشابهی رسید. اگر مغز را یک سیستم اطلاعاتی فعال در نظر بگیریم خواهیم دید که عملکرد آن با سیستم‌های اطلاعاتی منفعل مثل کامپیوتر کاملاً متفاوت است. من قبلاً در کتابی به نام «سازوکار ذهن»<sup>۵</sup> به شکل دیگری سیستم‌های فعال را توضیح داده‌ام. این کتاب در سال ۱۹۶۹ به چاپ رسید اما تنها در همین اواخر بود که دانشمندان نسل پنجم کامپیوتر به آن توجه پیدا کرده و آن را دوباره کشف کردند. آن‌ها خود کم‌کم به ضرورت وجود سیستم‌های فعال خودتنظیم پی برده‌اند.

یک سیستم فعال به سیستمی گفته می‌شود که اطلاعات وارد به جای اینکه به صورت منفعل منتظر بمانند تا به وسیله یک پردازشگر بیرونی تنظیم شوند، با شکل دادن طرح‌ها و الگوهای مشخص خود را تنظیم می‌کنند. ظرفی را در نظر بگیرید که پر از شن است. اگر روی این ظرف یک شبکهٔ فلزی

1- Neurotransmitters

2- Endorphins

3- Neuropeptides

4- Pavlov

5- The Mechanism of Mind

قرار دهیم و توپی فلزی را از میان آن به درون ظرف بیندازیم توپ دقیقاً در جای خود و در همان مربع فلزی که از فضای خالی آن به درون ظرف افتاده است باقی خواهد ماند. این یک سیستم اطلاعاتی منفعل است.

حالا فرض کنید ظرف دیگری حاوی یک کیسه لاستیکی باشد که درون آن پر از روغن است. اولین توپی که روی آن می افتد به آرامی فرو می رود و همراه خود سطح لاستیکی کیسه را پایین می کشد. وقتی توپ کاملاً در جای خود قرار می گیرد، فرورفتگی زیر توپ اول باعث ایجاد شکلی شیب دار در سطح کیسه می شود. دومین توپ از این شیب پیروی می کند و درست در کنار توپ اول قرار می گیرد. توپ دوم فعال است زیرا در همان جایی که افتاده است قرار نگرفته بلکه از الگوی شیب داری که توسط توپ اول ایجاد شده پیروی نموده و حرکت کرده است. در واقع، تمام توپ های بعدی به سمت توپ اول حرکت کرده و شکل خوشه ماندنی را به وجود خواهند آورد. پس در اینجا ما یک سطح ساده فعال داریم که به اطلاعات وارده (توپ ها) این فرصت را می دهد تا خود را به شکل یک خوشه سازمان دهی کنند.

این مدل ها بسیار ابتدایی هستند، اما می توانند در به تصویر درآوردن تفاوت های عمیقی که بین سیستم های فعال و غیرفعال موجود است، ما را یاری کنند. جای تأسف است که تاکنون تنها به سیستم های غیرفعال فکر کرده ایم. سیستم های اطلاعاتی فعال به راستی دنیای کاملاً متفاوتی را پیش روی ما قرار می دهند.

می توان به خوبی نشان داد که شبکه عصبی درست مثل یک سیستم اطلاعاتی خودتنظیم فعال عملی می کنند و این همان کاری است که من در کتاب «سازوکار ذهن» انجام داده ام. در واقع مدلی که من در آن کتاب ارائه کرده ام هم اکنون در کامپیوترها شبیه سازی شده و همان طور که پیش بینی می شد کاربرد وسیعی پیدا کرده است.

طبیعت فعال شبکه عصبی به اطلاعات وارده اجازه می دهد تا خود را به صورت الگوهای مشخص تنظیم کنند. شکل گرفتن این الگوها و کاربرد آنها «ادراک» را به وجود می آورد. اگر مغز این سیستم فعال الگوساز را نداشت، حتی عمل ساده ای مثل عبور از یک خیابان برای ما ناممکن می شد. مغز ما به گونه ای طراحی شده است که کاملاً غیرخلاق باشد. طراحی مغز به صورتی است که الگوهای مشخصی را شکل داده و برای مقابله با موقعیت هایی که پیش می آیند از این الگوهای ثابت استفاده می کند.

سیستم های خودتنظیم یک عیب بزرگ دارند. آنها تاریخچه وقایع را حفظ می کنند و اسیر تجربیات خود می شوند. به همین دلیل کامپیوترهای نسل پنجم باید

با حس طنز، احساسات یا توانایی انجام دادن اشتباهات مسخره تجهیز شوند. در غیر این صورت آن‌ها هرگز قادر به تفکر نخواهند بود.

حساسیت و آستانه تحریک‌پذیری بخش‌های عصبی به شدت تحت تأثیر مواد شیمیایی اطراف آن‌ها تغییر می‌کند. تغییراتی که در این مواد شیمیایی به وجود می‌آید باعث می‌شود الگوهای متفاوتی در دستور کار قرار بگیرند. به عبارت دیگر، به ازای هر کدام از این مواد شیمیایی، یک مغز داریم.

بنابراین به نظر می‌رسد که احساس یکی از بخش‌های اساسی تفکر ماست نه چیزی زاید که فقط در تفکر ما اختلال ایجاد می‌کند.

افرادی که در تصمیم‌گیری دچار مشکل هستند احتمالاً در ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف فکری-شیمیایی خود مسأله دارند. به عبارت دیگر هر گروه فکری-شیمیایی تصمیمی می‌گیرد که در چارچوب آن گروه درست است. بنابراین هر دو تصمیم درست هستند منتها هر کدام برای یک گروه فکری-شیمیایی یا یک مغز، در نتیجه فرد قادر به تصمیم‌گیری نهایی نخواهد بود.

در زمان خشم یا ترس، افراد، رفتارهای ابتدایی از خود نشان می‌دهند. شاید علت این باشد که تعداد دفعاتی که مغز در معرض چنین شرایط شیمیایی خاصی قرار گرفته آن قدر نادر بوده که فرصتی برای کسب الگوها پیچیده‌تر و آکنشی به وجود نیامده است. پس باید پذیرفت که برای آموزش افراد تحت چنین شرایط احساسی خاصی دلایل خوبی هست و همان طور که می‌دانید ارتشی‌ها همیشه این کار را انجام داده‌اند.

پس متوجه اهمیت تغییر ساختارهای فکری-شیمیایی در مغز می‌شویم. منشأ این موضوع از یک سو دانش روزافزون ما درباره مغز است و از سویی دیگر توجه به نظریات موجود درباره عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی خودتنظیم فعال.

چه ارتباطی بین همه این‌ها و موضوع شش کلاه تفکر هست؟

همان طور که قبلاً اشاره کردم این کلاه‌ها می‌توانند به صورت کلیدهای شرطی درآیند و خود باعث تغییر تعادل شیمیایی مغز شوند. سهولت پیشرفت در جنبه‌های متفاوت تفکر نیز بسیار مهم است. اگر به صورت معمول به تفکر بنشینیم، یا باید برای حذف کامل احساسات از روند فکری تلاش زیادی بکنیم (که حتی در این صورت هم احساسات به اجرای نقش پنهانی خود در پس‌زمینه تفکر ما ادامه خواهند داد) و یا باید مرتباً بین احساس و عقل زیگزاک بزنیم. اگر این ساختارهای متعدد فکری-شیمیایی واقعاً در مغز موجود باشند، تفکری چنین توأم با تلاش و تقلاً هرگز به مغز فرصت استقرار یک ساختار مشخص را نخواهد داد.





## هدف از کاربرد شش کلاه تفکر

نخستین فایده‌ای که کاربرد شش کلاه تفکر دارد همان «نقش بازی کردن» است. اصلی‌ترین مانع تفکر که غالباً باعث تولید خطاهای عملی بسیار می‌شود، مسألهٔ عملکرد دفاعی «من» است. کاربرد این کلاه‌ها به ما فرصت اندیشیدن و حرف زدن دربارهٔ چیزهایی را می‌دهد که پیش از این بدون در خطر انداختن «من» خود، قادر به انجام آن نبوده‌ایم. پوشیدن لباس یک دلچک به شما فرصت می‌دهد تا نقش یک دلچک را بازی کنید.

فایدهٔ دیگر این کار «جهت دادن به توجه» است. اگر قرار است که تفکر ما چیزی بیش‌تر از یک واکنش صرف باشد باید برای تغییر توجه از یک جنبه به جنبه‌های دیگر موضوع راهی بیابیم. این شش کلاه برای توجه جهت‌دار به شش جنبهٔ مختلف از یک موضوع واحد، ابزاری کارآمد هستند.

سومین فایدهٔ این روش «راحتی» است. حضور نمادین این کلاه‌ها فرصت می‌دهد تا به راحتی از کسی (از جمله خودتان) بخواهید که شیوهٔ تفکر خود را تغییر دهد. می‌توانید از دیگران بخواهید که منفی باشند یا دست از منفی‌نگری بردارند. می‌توانید بخواهید که خلاق باشند یا پاسخ احساسی صرف خود را نسبت به موضوع ابراز کنند.

فایدهٔ دیگر احتمال وجود بنیان و اساسی شیمیایی مرتبط با این روش، در مغز است. در فصل قبل دربارهٔ این موضوع توضیح داده‌ام. من آماده‌ام مسایلی را عنوان کنم که حتی از سطح دانش امروز نیز فراتر باشد زیرا تئوری سیستم‌های خودتنظیم، چنین اقتضا می‌کند.

پنجمین فایده «وضع قواعد بازی» است. مردم قوانین بازی‌ها را خوب یاد می‌گیرند. یکی از قدرتمندترین اشکال یادگیری در کودکان که باعث می‌شود خیلی زود در استفاده از کامپیوتر متبحر شوند این است که آن‌ها «قوانین بازی» را یاد می‌گیرند. شش کلاه تفکر قوانین مشخصی را برای «بازی» تفکر وضع می‌کنند. بازی تفکر خاصی که من در ذهن خود دارم، بازی «نقشه کشیدن بدون دعوا» است.



## شش کلاه، شش رنگ

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

من می‌توانستم برای نوع تفکر مقتضای هر کلاه، از اسامی یونانی فاضلانهای استفاده کنم. این کار می‌توانست تأثیرگذار بوده، گروهی را راضی کند. اما این کار ارزش عملی کمی دارد زیرا به خاطر سپردن چنین نام‌هایی سخت است.

من می‌خواهم افراد بتوانند این کلاه‌ها را درست مثل کلاه‌های واقعی تجسم کنند. برای اینکه چنین اتفاقی بیفتد، رنگ بسیار اهمیت دارد. به چه صورت دیگری می‌توان بین کلاه‌ها افتراق ایجاد کرد؟ نسبت دادن شکل‌های مختلف به کلاه‌ها نیز ایجاد آشفتگی و پیچیدگی کرده، یادگیری را مشکل می‌کند. رنگ، تصور را آسان می‌کند. رنگ هر کلاه به عملکرد آن نیز مربوط می‌شود.

کلاه سفید: سفید رنگی خنثی و کنش‌پذیر است. کلاه سفید با ارقام و اطلاعات ملموس و واقعی سروکار دارد.

کلاه قرمز: قرمز احساسات، شور و هیجان، و نیز خشم (مثل کسی که خون جلوی چشمش را گرفته است) را بیان می‌کند. این کلاه بیانگر دیدگاه احساسی و عاطفی است.

کلاه سیاه: سیاه غمگین و منفی است. کلاه سیاه، شامل جنبه‌های منفی و علل ناممکن بودن کارهاست.

کلاه زرد: زرد مثبت و آفتابی است. کلاه زرد خوش‌بین است و جنبه‌های امیدوارانه و مثبت تفکر را دربرمی‌گیرد.

کلاه سبز: سبز یعنی چمن، گیاه، فراوانی نعمت و زمین حاصلخیز. کلاه سبز نشانگر ایده‌های نو و خلاق است.

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

به خاطر سپردن عملکرد هر کلاه با به خاطر آوردن رنگ و حالات مرتبط با آن رنگ آسان می‌شود. در پی به یاد آوردن رنگ و حالت آن، عملکرد کلاه نیز به یادتان خواهد آمد. همچنین می‌توانید کلاه‌ها را به صورت زوج در نظر آورید:

سفید و قرمز

سیاه و زرد

سبز و آبی

درحین تمرین و استفاده عملی از این کلاه‌ها همیشه رنگ کلاه‌ها را ذکر می‌کنیم و هورمز از عملکرد آن‌ها نام نمی‌بریم. برای این کار دلیل قانع‌کننده‌ای داریم. اگر از کسی بخواهید واکنش احساس خود را نسبت به موضوعی ابراز کند، احتمالاً پاسخ صادقانه‌ای دریافت نخواهید کرد؛ زیرا مردم فکر می‌کنند احساساتی بودن غلط است. اما «قرمز» واژه‌ای خنثی و بدون بار ارزشی است. شما می‌توانید از دیگران بخواهید که برای چند دقیقه کلاه سیاه را از سر بردارند. این کار به مراتب آسان‌تر است تا اینکه از آن‌ها بخواهید «این قدر منفی فکر نکنند». خنثی و بی‌طرف بودن رنگ‌ها این امکان را فراهم می‌کند که بدون پریشانی و ناراحتی از کلاه‌ها استفاده کنیم. در این حالت، به جای اینکه تفکر با سرزنش، سعی در متقاعد کردن و لجبازی همراه شود به صورت یک بازی با قواعد تعریف‌شده و مشخص درمی‌آید.

همیشه به صورت مستقیم کلاه‌ها را نام برید:

... از شما می‌خواهم که کلاه سیاه‌تان را بردارید...

... اجازه بدهید برای چند دقیقه همه ما کلاه‌های قرمزمان را بر سر بگذاریم.

... خوب، این مسأله با کلاه زرد جور درمی‌آید. حالا ببینیم با کلاه سفید چطور.

اگر با افرادی سروکار دارید که این کتاب را مطالعه نکرده‌اند و از نمادین بودن کلاه‌ها بی‌خبرند توضیحات مربوط به هر رنگ می‌تواند به سرعت مفاهیم اصلی مربوط به هرکلاه را منتقل کند. سپس می‌توانید نسخه‌ای از این کتاب را برای مطالعه در اختیار هر یک از افراد قرار دهید. هر قدر این اصطلاحات رایج‌تر شوند، استفاده از آن‌ها کارایی بیشتری خواهد داشت. در نهایت روزی خواهد رسید که بتوانید پشت هر میز بحث و گفت‌وگویی، به راحتی از کلاه‌های تفکر استفاده کنید.



## کلاه سفید

### واقعیت‌ها و ارقام

- آیا می‌توانید نقش یک کامپیوتر را بازی کنید؟
- واقعیت‌ها را بی‌طرفانه بیان کنید.
- به تفاسیر کاری نداشته باشید: لطفاً فقط واقعیت‌ها.
- در این مورد، چه واقعیت‌هایی وجود دارد؟

کامپیوترهای فعلی هنوز دارای احساسات و عواطف نیستند (هرچند اگر بخواهیم آن‌ها تفکر هوشمند داشته باشند احتمالاً باید آن‌ها را واجد احساسات کنیم) انتظاری که از یک کامپیوتر داریم این است که در پاسخ درخواست اطلاعات، به ما ارقام و واقعیت‌ها را نشان دهد. ما از یک کامپیوتر انتظار نداریم که با ما به بحث و جدل بپردازد و از ارقام و واقعیت‌ها فقط در جهت دفاع از نظریات خود استفاده کند.

بیشتر وقت‌ها آمار و واقعیت‌ها در خلال بحث‌ها پنهان می‌مانند. واقعیت‌ها فقط به صرف واقعی بودن خود مطرح نمی‌شوند بلکه در جهت رسیدن به نتایج و اهداف مشخصی از آن‌ها استفاده می‌شود. وقتی واقعیت‌ها را بخشی از یک مجادله قرار دهیم برخوردمان هرگز بی‌طرفانه نخواهد بود.

بنابراین به این جمله کلیدی احتیاج داریم که: «لطفاً فقط واقعیت‌ها» - بدون بحث و جدل».

متأسفانه، تفکر غربی که به بحث و جدل عادت دارد، ترجیح می‌دهد ابتدا نتیجه

را بیان و آنگاه از ارقام و واقعیت‌های موجود برای تأیید آن نتیجه استفاده کند. در شیوه تفکر «نقشه‌پرداز» که من مدافع آن هستم عکس این مطلب صادق است یعنی ما باید در ابتدا بر اساس واقعیت‌ها نقشه را ترسیم و سپس مسیر را انتخاب کنیم. به همین دلیل ناگزیریم از همان ابتدا ارقام و اطلاعات در اختیارمان باشد. بنابراین، کلاه سفید طریقه آسانی برای این است که از دیگران بخواهیم واقعیت‌ها و اعداد و ارقام را بی طرفانه مطرح نمایند.

چندی پیش دعوی حقوق بزرگی بر ضد شرکت بین‌المللی ماشین‌های اداری<sup>۱</sup> در ایالت متحده اقامه شد. در نهایت پرونده کنار گذاشته شد، شاید به این دلیل که امریکا متوجه شد در رقابت الکترونیکی خود با ژاپن به توانایی‌های شرکت آی.بی.ام. احتیاج دارد. دلیل دیگری هم بود؛ آی.بی.ام. چنان حجم عظیمی از اسناد (فکر کنم در حدود ۷ میلیون سند) را ارائه داد که هیچ دادگاهی قادر به بررسی آن نبود. اگر یک قاضی در خلال بررسی پرونده‌ای فوت می‌کند قاضی جدید می‌بایست تمام مراحل بررسی را از ابتدا تکرار کند و برای اینکه یک قاضی بتواند بررسی چنین پرونده‌ای را بر عهده بگیرد باید به اندازه کافی پخته و با تجربه و طبیعتاً مسن باشد. در این صورت در حین بررسی پرونده با احتمال قوی قاضی فوت خواهد کرد. بنابراین پرونده غیر قابل بررسی بود مگر آنکه یک قاضی جوان را به این کار می‌گماردند تا تمام طول عمر حرفه‌ای خود را به بررسی همین یک پرونده اختصاص دهد.

نکته جالب توجه در این ماجرا این است که می‌توان در پاسخ به درخواست اطلاعات آن قدر آمار و ارقام در اختیار طرف مقابل قرار داد که او کاملاً گیج و مبهوت شود.

... خوب، اگر آمار و ارقام می‌خواهید همه آن‌ها در اختیار شما - همه آن‌ها!  
 چنین پاسخی قابل درک است زیرا هر نوع کوششی که در جهت حذف اطلاعات زاید و بیان ساده‌تر و خلاصه‌تر واقعیت‌ها انجام شود می‌تواند به عنوان گزینش اطلاعات به خصوص در جهت تأیید دیدگاهی خاص تلقی شود.  
 برای پرهیز از غرق شدن در اطلاعات می‌توانید همان طور که از طرف مقابلتان درخواست می‌کنید که از کلاه سفید استفاده کند، مورد سؤال خود را نیز دقیقاً مطرح نمایید تا او تنها اطلاعات مربوطه را در اختیار شما قرار دهد.  
 ... لطفاً با کلاه سفید بزرگ خود درباره بیکاری به من اطلاعاتی بدهید.  
 ... حالا آمار و ارقام مربوط به افراد ترک تحصیل‌کرده را در ۶ ماه اول پس از ترک

مدرسه در اختیارم بگذارید...

بخشی از روند عادی درخواست اطلاعات، طرح سؤالات محدود و متمرکز است. حقوقدانان و وکلای ماهر همیشه در حال طرح چنین سؤالاتی هستند. در حقیقت، شاهد همیشه باید از کلاه سفید استفاده کند و بر اساس واقعیت‌ها به سؤالات مطروحه پاسخ دهد. احتمالاً قضاوت و وکلای دادگستری بیش از سایر افراد با اصطلاح کلاه سفید احساس راحتی خواند کرد.

... همان طور که گفتم، از آنجا که او تمام شب را مشغول قماربازی بود، در ساعت شش و نیم صبح به آپارتمانش برگشت.

... آقای جونز، آیا شما واقعاً متهم را دیدید که در شب سی‌ام ژوئن قماربازی می‌کرد، یا خود او این مطلب را به شما گفت؟

... خیر قربان، ولی او تقریباً هر شب قمار می‌کند.

... آقای جونز، اگر شما با کلاه سفید فکر می‌کردید، چه پاسخی می‌دادید؟

... من دیدم که متهم در ساعت شش و نیم صبح اول ژوئیه به آپارتمان خود برگشت...

... متشکرم. دیگر سؤالی ندارم.

البته باید گفت که وکلا همیشه سعی دارند که در دادگاه پیروز شوند. بنابراین سؤالات خود را طوری محدود و متمرکز می‌کنند که در جهت اثبات خود و ردّ طرف مقابل پاسخ دریافت کنند. واضح است که این کار دقیقاً ضد آن چیزی است که در تفکر با کلاه سفید مورد نظر است. در اینجا قاضی تنها نقش یک فرد کنجکاو را بازی می‌کند.

سیستم قضایی آلمان، قاضی ندارد. سه قاضی یا مشاور دادگاه سعی دارند برای روشن شدن واقعیت‌های پرونده، نوع تفکر کلاه سفید را حاکم کنند. کار آن‌ها ترسیم نقشه است و قضاوت را به دیگران واگذار می‌کنند. در انگلستان و آمریکا چنین نیست. قاضی بر اجرای صحیح قانون شهادت نظارت می‌کند و سپس به تنهایی یا با کمک هیأت منصفه بر اساس شواهد ارائه شده از سوی وکلا قضاوت می‌کند.

بنابراین فردی که برای کسب اطلاعات به طرح سؤالات محدود و متمرکز می‌پردازد، خود نیز باید از کلاه سفید استفاده نماید. آیا شما واقعاً در پی کشف واقعیت‌ها هستید یا فقط سعی می‌کنید به کمک آن‌ها ذهنیات خود را موجه نشان دهید؟

سال گذشته به دلیل توجه روزافزون مردم به سلامتی در رژیم‌های غذایی یک افزایش ۲۵ درصدی در فروش گوشت بوقلمون ایجاد شد. گوشت بوقلمون، گوشتی

«سبک» شناخته می‌شود.

... آقای فیتزلیز، من از شما خواستم که از کلاه سفید استفاده کنید. تنها چیزی که در سخنان شما واقعیت داشت افزایش ۲۵ درصدی فروش گوشت بوقلمون است. بقیه فقط تعبیر و تفسیر خودتان است.

... خیر قربان، بررسی‌ها نشان می‌دهند که مردم علت خرید گوشت بوقلمون را کله‌سترو ل کمتر آن ذکر می‌کنند.

... خوب. پس شما باید دو واقعیت را بیان کنید. اول اینکه در سال گذشته فروش گوشت بوقلمون ۲۵ درصد افزایش داشته است و دوم اینکه برخی از بررسی‌ها نشان می‌دهند که مردم به این دلیل گوشت بوقلمون می‌خرند که به مسأله کله‌سترو ل توجه دارند.

کلاه سفید به ذهن ما جهتی می‌دهد تا متوجه نوع برخورد خود با اطلاعات باشیم. هنگامی از پس اجرای نقش کلاه سفید به خوبی برآمده‌ایم که هدفمان کسب واقعیت محض باشد. می‌بینید که اجرای نقش کلاه سفید نیاز به مهارت دارد، حتی شاید بیشتر از سایر کلاه‌ها!

... زنان تمایل روزافزونی نسبت به کشیدن سیگار پیدا کرده‌اند.

... این موضوع واقعیت ندارد.

... چرا، من اینجا آمار و ارقامش را هم دارم...

... چیزی که آن ارقام نشان می‌دهند این است که در سه سال گذشته، تعداد زنانی

که سیگار می‌کشند هر سال نسبت به سال قبل افزایش یافته است.

... خوب، این به معنای تمایل روزافزون آن‌ها نسبت به سیگار نیست؟

... ممکن است، ولی این فقط یک تعبیر است. به نظر من تمایل روزافزون یعنی

افزایشی که اتفاق افتاده و در آینده هم ادامه پیدا خواهد کرد. اعداد و ارقام واقعی هستند اما سیگار کشیدن زن‌ها ممکن است علل متفاوت داشته باشد مثلاً به علت افزایش اضطراب و نگرانی، شاید این مسأله خیلی ساده فقط به این دلیل اتفاق افتاده باشد که در طول سه سال گذشته شرکت‌های سازنده سیگار به طور بی‌سابقه برای تشویق زنان به سیگار کشیدن، هزینه کرده‌اند. اولین دلیل می‌تواند مولد تمایل روزافزونی باشد که از نظر اقتصادی هم بتوان روی آن حساب کرد ولی اگر دلیل دوم مطرح باشد زیاد نمی‌شود روی آن حساب کرد.

... من فقط از اصطلاح تمایل روزافزون استفاده کردم تا افزایش ارقام را نشان داده

باشم.

... بله. این اصطلاح می‌تواند افزایش را نشان بدهد ولی تلویحاً به ادامه این



افزایش هم اشاره می‌کند. بنابراین شاید بهتر باشد دقیق‌تر از تفکر کلاه سفید استفاده کنیم و بگوییم: «در سه سال گذشته آمار و ارقام، افزایشی را در تعداد زنان سیگاری نشان می‌دهد.» آن وقت می‌توانیم دربارهٔ اینکه این افزایش واقعاً به چه معناست و یا از کجا ناشی می‌شود بحث کنیم.

در این صورت، فکر کردن با کلاه سفید شکل قانونی را به خود می‌گیرد که متفکر را تشویق می‌کند در ذهن خود واقعیت‌ها را از تعابیر و تفاسیر و مسایل متفرقه کاملاً جدا کند. می‌توان تصوّر کرد که در آن صورت سیاستمداران تا چه حد در استفاده از کلاه سفید مشکل خواهند داشت.



# ۹

## تفکر با کلاه سفید

### واقعیت از نظر چه کسی؟

- آیا این مسأله واقعاً حقیقت دارد یا فقط این طور به نظر می‌رسد؟
- آیا این یک واقعیت است یا یک باور؟
- آیا واقعیتی هست؟

در اینجا می‌توانیم به جمله‌ای که من در ابتدای کتاب دربارهٔ مجسمه رودن نوشته‌ام برگردیم. این یک واقعیت است که من در بوینس آیرس بوده‌ام. این یک واقعیت است که راهنمای تور به مجسمهٔ رودن اشاره کرد. این هم واقعیت دارد که او ادعا می‌کرد آن مجسمه اصل است. به نظر می‌رسد وجود آن مجسمه در میدان مجلس هم واقعیت داشته باشد. دو جملهٔ آخر به مسأله احتمال خطا در حافظه اشاره می‌کند. حتی اگر استنتاج من هم درست باشد ممکن است اصولاً راهنمای تور اشتباه کرده باشد. به همین دلیل من جملهٔ خود را با گمانم آغاز کرده‌ام. من این را انتخاب کرده‌ام که به حافظهٔ خودم و راهنمای تور باور داشته باشم.

بیشتر چیزهایی که واقعیت پنداشته می‌شوند تنها باور شخصی افراد یا صرفاً ادعایی هستند که با لحنی محکم و با اطمینان بیان شده‌اند. زندگی باید به حرکت خود ادامه دهد. امکان ندارد که ما بتوانیم همه چیز را با نکته‌بینی و سخت‌گیری آزمایش‌های علمی بررسی کنیم. بنابراین ما عملاً سیستمی شبیه دو چرخه ساخته‌ایم و با آن پیش می‌رویم. یکی از چرخ‌ها، واقعیت‌های اثبات شده است و چرخ دیگر چیزهایی هستند که فکر می‌کنیم واقعیت دارند.

مسئلاً در حین استفاده از کلاه سفید حق داریم، آنچه را که فکر می‌کنیم واقعیت دارد نیز مطرح کنیم. اما باید موضوع را کاملاً روشن کنیم تا دیگران متوجه شوند که این‌ها فقط واقعیت‌های نوع دوم هستند یعنی باورهای ما.

... من فکر می‌کنم اگر بگوییم که بازار روسیه نقش به‌سزایی در معاملات جهانی دارد به خطا نرفته‌ام.

... گمان می‌کنم این مطلب درست باشد که بوئینگ ۷۵۷ جدید نسبت به نسل قبلی هواپیماها سروصدای کمتری دارد.

شاید به نظر رسد که چنین جملات مغشوش و محافظه‌کارانه‌ای عملاً به همه امکان دهد تا هر چیزی که می‌خواهند بگویند و نسبت به آن هم مسئولیتی حس نکنند.

... یک بار از یک نفر شنیدم که دوستش به او گفته بود که منشی چرچیل از طرفداران هیتلر بوده است.

با چنین جملاتی راه برای ادعا، حرف‌های خاله‌زکی و شایعات باز می‌شود. بله، این درست است. با این وجود، ما مجبور هستیم راهی مناسب برای طرح آنچه که فکر می‌کنیم واقعیت دارد پیدا کنیم (راهی که هم به ما امکان بدهد باورهایمان را بیان کنیم و هم نشان بدهد که آن‌ها فقط باورهای ما هستند-م-)

نکته مهم، کاربرد چنین باورهایی است. قبل از آنکه بخواهیم بر اساس چیزی تصمیم بگیریم یا دست به عمل بزنیم باید حتماً صحت آن را بررسی کنیم. بنابراین ابتدا باید ارزیابی کنیم و ببینیم کدام یک از این باورها می‌توانند مفید باشند، آن‌گاه به بررسی و اثبات آن‌ها پردازیم. برای مثال اگر بی‌سر و صدا بودن بوئینگ ۷۵۷ در تعیین کل ایجاد یک فرودگاه نقش حیاتی داشته باشد، مسلماً سعی می‌کنیم آن را از سطح یک گمان و باور به سطح یک واقعیت اثبات شده ارتقاء دهیم.

یک قانون کلیدی که در بازی 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 می‌کنیم می‌توان در جای خود از آن به عنوان نوعی اطلاعات خاص استفاده کرد. دو چرخه به یادتان می‌آید؟

بار دیگر تکرار می‌کنم که ما به چرخ دوم یعنی باورها احتیاج داریم زیرا انگیزه‌ها، مفروضات و موارد آزمایشی برای تفکر ضروری هستند. آن‌ها محدوده‌ای را نشان می‌دهند که ما بر اساس واقعیت‌ها به آن سمت حرکت می‌کنیم.

در اینجا به نکته‌ای می‌رسیم که درک آن چندان آسان نیست. یک «باور»<sup>۱</sup> چگونه تبدیل به یک «عقیده»<sup>۲</sup> می‌شود؟ من می‌توانم باور داشته باشم که بوئینگ ۷۵۷ بی‌سروصدتر است و می‌توانم عقیده داشته باشم که زنان به خاطر این بیشتر سیگار می‌کشند که بیشتر از سابق تحت فشار هستند.

بگذارید همین جا این نکته را متذکر شوم که عقیده و نظر شخصی شما هرگز نمی‌تواند در تفکر با کلاه سفید جایی داشته باشد. این مسأله تمام هدفی را که از کاربرد کلاه سفید داریم مخدوش خواهد کرد. البته شما می‌توانید نظرات و عقاید واقعی سایر افراد را به عنوان یک واقعیت گزارش دهید.

...پروفسور شمیت عقیده دارد که پرواز با استفاده از نیروی انسان هرگز ممکن نخواهد بود.

دقت کنید که باور یعنی چیزی که شما آن را به عنوان یک واقعیت قبول دارید ولی هنوز دقیقاً بررسی و اثبات نشده است. شاید ترجیح بدهید آن دو چرخه را که ذکر شد به صورت:

۱- واقعیت اثبات شده

۲- واقعیت اثبات نشده (باور)

در نظر بگیرید.

در نهایت آنچه که اهمیت دارد نحوه برخورد است. هنگامی که فرد کلاه سفید را بر سر می‌گذارد تنها جملاتی را بیان می‌کند که خود می‌تواند جزئی از یک استنتاج باشند. تمام واقعیت‌ها ارائه می‌شوند بدون اینکه قرار باشد بعداً از آن‌ها در جهت اثبات دیدگاه خاصی استفاده شود. به محض این که به نظر برسد مطلبی به صورتی بیان شده تا بعدها به دیدگاه و نتیجه‌گیری خاصی منجر شود باید در استفاده صحیح از کلاه سفید شک کرد.

نقش کلاه سفید به مرور ملکه ذهن می‌شود. فرد دیگر سعی نمی‌کند با مو از ماست کشیدن، بحث را به نفع خود تمام کند. در وجود او رفته رفته روحیه خاصی شکل می‌گیرد. روحیه بی‌طرف یک کاشف یا دانشمند که تنها به شناسایی جانوران و گیاهان یک منطقه می‌پردازد بی‌آنکه به فواید احتمالی آتی آن‌ها کاری داشته باشد. کار «نقشه‌پرداز» نقشه‌برداری و ترسیم نقشه بر اساس واقعیت‌هاست.

کسی که کلاه سفید دارد همه واقعیت‌هایی را که یافته است مطرح می‌کند. درست مثل پسر بچه‌ای که محتویات جیب خود را روی میز خالی می‌کند: چند سکه، چند تا آدامس و یک قورباغه!



## تفکر با کلاه سفید

### برخورد با اطلاعات به سبک ژاپنی: وارد کردن اطلاعات به کامپیوتر

- بحث، جدل و توافق
- اگر هیچ کدام از آن‌ها ایده جدیدی را مطرح نمی‌کنند، پس این ایده‌های نو از کجا می‌آیند؟
- ابتدا نقشه را ترسیم کنید.

ژاپنی‌ها مانند غربی‌ها به بحث و جدل عادت ندارند. شاید به این دلیل که در یک جامعه فئودالی، مخالفت کردن امری بی‌ادبانه و حتی خطرناک تلقی می‌شده است. شاید هم احترام متقابل و حفظ ظاهر مهم‌تر از آن بوده است که فرد با وارد شدن به بحث و جدل خود را در معرض خطر قرار دهد. بهترین توضیحی که می‌توان در این باره داد این است که فرهنگ ژاپن تحت تأثیر اسلوب تفکر یونانی قرار نگرفته است. این روش‌ها بعدها توسط راهبان قرون وسطا برای مقابله و ردّ بدعت‌ها، شرح و بسط بیشتری یافته است. از نظر ما بحث نکردن ژاپنی‌ها عجیب است و برای آن‌ها هم عجیب به نظر می‌رسد که ما از این کار استقبال می‌کنیم و حتی به آن دامن می‌زنیم.

در یک جلسه گفت‌وگو به سبک غربی، شرکت‌کنندگان هر یک با دیدگاه‌های مشخص و نتایج از پیش تعیین شده‌ای که امیدوارند مورد پذیرش جمع قرار بگیرد، روی صندلی‌های خود می‌نشینند، آن‌گاه جلسه آغاز می‌شود و هر کس سعی می‌کند

از نظریات خود دفاع کند و در نهایت دیدگاهی که بتواند از انتقادات جان سالم به در ببرد و سایر دیدگاه‌های نزدیک را نیز به خود جذب کند حرف آخر را خواهد زد. البته در نظرات اولیه تغییر و تحولاتی اتفاق می‌افتد، اما در کل این کار مانند پیکرتراشی از مرمر است. یعنی روی تکه سنگ صافی که از پیش وجود دارد کار می‌شود تا شکل نهایی به دست آید.

در یک جلسه گفت‌وگوی ژاپنی، خشونت کمتری دیده می‌شد زیرا در نهایت برنده و بازنده‌ای نبود. نتیجه حاصله نتیجه‌ای است که تک‌تک افراد به آن رسیده‌اند و همه آن را قبول دارند. این کار بیشتر شبیه مجسمه ساختن با گِل است: یک محور اصلی هست که تکه‌های گل به اطراف آن اضافه می‌شوند تا شکل نهایی درست شود. در جلسات ژاپنی‌ها در واقع «توافقی» نیست.

غربی‌ها کمتر می‌توانند باور کنند که شرکت‌کنندگان ژاپنی بدون داشتن نظر شکل گرفته و مشخصی در جلسات حاضر می‌شوند. هدف از شرکت در جلسه «موش دادن» است. اما چرا در جلسه سکوتی محض و بی‌حاصل حاکم نمی‌شود؟ زیرا هر کدام از آن‌ها به نوبت کلاه سفید را بر سر می‌گذارند و به گزارش بی‌طرفانه بخشی از اطلاعات که مربوط به آن‌هاست می‌پردازند. به تدریج نقشه شکل می‌گیرد، کامل‌تر می‌شود و جزئیات و ریزه‌کاری‌های آن نیز مشخص می‌شود. هنگامی که نقشه کامل شد همه می‌توانند مسیر را به خوبی ببینند. این روند لزوماً در یک جلسه به نتیجه نهایی نمی‌رسد و ممکن است هفته‌ها یا ماه‌ها همراه با برگزاری جلسات متعدد ادامه پیدا کند.

نکته این است که هیچ‌کس یک نظر از پیش شکل گرفته را مطرح نمی‌کند. اطلاعات با استفاده از کلاه سفید ارائه می‌شود. این اطلاعات کم‌کم شکل گرفته، ساختار یافته و تبدیل به یک نظر می‌شوند. شرکت‌کنندگان در گفت‌وگو نیز شاهد شکل‌گیری این ایده هستند.

غربی‌ها تصور می‌کنند که یک ایده را باید آن قدر با بحث و جدل چکش‌کاری کرد تا شکل نهایی خود را به دست آورد.

ژاپنی‌ها، ایده‌ها را مانند دانه‌هایی می‌بینند که باید آن‌ها را کاشت، آبیاری کرد و به آن‌ها اجازه رشد داد تا شکل نهایی خود را به دست آورند.

آنچه گفته شد بیانی اغراق‌آمیز از تضاد بین روش برخورد ژاپنی‌ها (وارد کردن اطلاعات به کامپیوتر) و غربی‌ها (بحث و جدل) با اطلاعات بود. قصد من تبیین و بررسی این تضاد است نه پیروی از کسانی که فکر می‌کنند هر کاری که ژاپنی‌ها انجام می‌دهند شگفت‌انگیز و عالی است و باید به آن غبطه خورد و از آن تقلید کرد.



ما قادر به تغییر فرهنگ‌ها نیستیم. بنابراین احتیاج به روشی داریم که به ما امکان دهد از عادت بحث و جدل خود فراتر برویم. اجرای نقش کلاه سفید دقیقاً چنین کاری را انجام می‌دهد. هنگامی که در خلال یک جلسه بحث و گفت‌وگو از این کلاه استفاده می‌شود تلویحاً به یکدیگر می‌گوییم: «حالا بیا نقش «ژاپنی در حال گفت‌وگو» را بازی کنیم.»

برای ایجاد چنین تغییر رفتارهایی است که به شیوه‌ها و ابزارهایی مانند کلاه سفید نیاز داریم. ترغیب و تشویق و نصیحت و توضیحات مفصل ارزش عملی کمی دارند.

(من در اینجا قصد ندارم وارد این بحث شوم که چرا ژاپنی‌ها دیگر به اندازه سابق خلاق نیستند. ابداع و اختراع شاید نیازمند فرهنگی خود محور و افرادی کله‌شق و پرشور باشد که بتوانند درست در زمانی که تمام دنیا نظری را جنون‌آمیز می‌دانند در دفاع از آن پافشاری کنند. ما می‌توانیم همین کار را با کاربرد سنجیده روش «تفکر جانبی» به شکلی معقول و عملی انجام دهیم. درباره روش «تفکر جانبی» پیش از این در سایر کتاب‌ها توضیح داده‌ام و در این کتاب نیز در بخش کلاه سبز به آن اشاره خواهم کرد.



# ۱۱

## تفکر با کلاه سفید

### واقعیت‌ها، حقایق، و فلاسفه

- یک واقعیت، تا چه اندازه درست و حقیقی است؟
- بازی‌های کلامی فلسفه چه ارزشی دارند؟
- همیشه درست، گاهی درست.

برخلاف تصوّر بیشتر مردم، معنای واقعیت و حقیقت یکی نیست. حقایق مربوط به یک بازی کلامی هستند که فلسفه نامیده می‌شود. اما واقعیات مربوط به مسایل تجربی قابل بررسی و اثبات هستند. کسانی که ذهنی عمل‌گرا دارند و این گونه مباحث کلامی زیاد برای آن‌ها جالب نیست می‌توانند این فصل را نخوانند. اگر تمام قوه‌هایی که تاکنون دیده‌ایم سفید باشند، آیا می‌توانیم صریحاً اعلام کنیم: «تمام قوها سفید هستند»؟ بله، می‌توانیم و این کار را هم انجام می‌دهیم. این جمله در این لحظه نتیجه‌گیری درستی است از تمام تجاربی که تاکنون داشته‌ایم. به همین معنا، این جمله یک واقعیت هم هست.

با دیدن نخستین قوی سیاه، این جمله تبدیل به گزاره‌ای نادرست می‌شود. بنابراین با صراحت و سرعت قابل توجهی از درست به نادرست و از حقیقی به غیرحقیقی خواهیم رسید. با این وجود اگر به واقعیت‌ها توجه داشته باشیم، باید بگوییم که هنوز تجربه دیدن صد قوی سفید در برابر تجربه دیدن یک قوی سیاه قرار دارد. بنابراین با توجه به تجارب واقعی باید بگوییم: «بیشتر قوها سفید هستند»، «اکثریت قریب به اتفاق قوها سفید هستند» یا «بیش از نود و نه درصد قوها سفید

هستند».

کلمه «بیشتر» کاربرد عملی وسیعی دارد: «بیشتر بچه‌ها بستنی دوست دارند»، «بیشتر خانم‌ها از لوازم آرایشی استفاده می‌کنند» اما اهل منطق و استدلال از چنین کلماتی استفاده نمی‌کنند. کلمه «همه» در جمله «همه قوها سفید هستند» یک جزء اصلی و کیدی است زیرا در منطق تنها می‌توان از یک حقیقت مطلقاً درست به حقیقتی دیگر رسید: «این درست است که...، پس...».

هنگامی که با یک قوی سیاه روبه‌رو شویم جمله «تمام قوها سفید هستند» نادرست می‌شود مگر آنکه قرار بگذاریم که قوی سیاه را اصولاً پرنده دیگری بدانیم. اینجا مسأله کلمات و تعاریف آن‌ها مطرح می‌شود. اگر بخواهیم سفید بودن را بخشی از تعریف یک قو فرض کنیم، پس قوی سیاه دیگر قو نیست، موجود دیگری است. اما اگر «سفید بودن» را از تعریف «قو» حذف کنیم می‌توانیم سیاه را باز هم یک قو بدانیم. در این صورت باید با توجه به جنبه‌های دیگری از «قو بودن» آن را تعریف کنیم. طراح و استفاده از چنین تعاریفی است که فلسفه را شکل می‌دهد.

کلاه سفید به جنبه‌های عملی و کاربردی اطلاعات توجه دارد. بنابراین استفاده از کلماتی مانند «بیشتر» یا «به طور کلی» در هنگام کاربرد کلاه سفید کاملاً قابل قبول است. آمار سعی می‌کند به این کلمات مبهم، دقت بیشتری بدهد. اما همیشه نمی‌توان آمار و ارقام دقیقی در اختیار داشت بنابراین معمولاً مجبوریم از همان دو چرخ یعنی گمان‌ها و واقعیت‌های اثبات شده استفاده کنیم.

... بیشتر شرکت‌هایی که به امید فروش آتی پول خود را خرج کرده‌اند با مشکل مواجه شده‌اند. (در اینجا می‌توان به شرکت‌هایی اشاره کرد که این کار را کرده‌اند و موفق هم بوده‌اند)

... اگر قیمت پایین بیاید، فروش بالا خواهد رفت.

(وقتی که قیمت ملک بالا می‌رود، آنچه که در واقع اتفاق می‌افتد این است که فروش بیشتر می‌شود. شاید بخاطر آینده‌نگری، ترس از تورم و ترس از اینکه از دیگران عقب بمانیم دیگر هرگز نتوانیم خانه‌ای بخریم.)  
... اگر زیاد کار کنید، در زندگی موفق خواهید بود.

(بسیاری از کسانی را که زیاد کار می‌کنند نمی‌توان «موفق» دانست.)

برای نمایش درصد صدق یک گزاره می‌توان طیفی از کلمات را به کار برد:  
همیشه

اکثر قریب به اتفاق موارد

غالباً

معمولاً

بیشتر

بیش از نیمی از موارد

گاهی

گاه گاه

به ندرت

هیچ وقت

غیرممکن (وقتی که جمع دو موضوع ذاتاً محال است)

در هنگام استفاده از کلاه سفید تا چه حد می توان از این طیف استفاده کرد؟ همان طور که قبلاً گفته شد این مسأله بستگی به محدوده اطلاعات درخواستی ما دارد. برای مثال آگاهی از «نادر» بودن احتمال وقوع یک مسأله، می تواند برای ما مفید باشد.

... سرخک «معمولاً» عوارض بعدی ندارد اما «گاهی» باعث عفونت های ثانویه از جمله عفونت گوش می شود.

... دیده شده است که این نوع سگ بچه هایی را که او را اذیت می کردند گاز گرفته است.

... «در موارد بسیار نادری» واکسیناسیون می تواند باعث عفونت مغزی شود. همان طور که می بینید آگاهی از چنین موارد نادری مفید است اما می تواند باعث توهمات و تصورات نابجا شود. در مثال سوّم ممکن است تصویری که مردم از احتمال وقوع عفونت مغزی در اثر واکسیناسیون پیدا می کنند هزاران بار بیشتر از احتمال آمار واقعی آن باشد. در چنین مواردی در اختیار قرار دادن آمار و ارقام واقعی برای پرهیز از تصورات نابجا اهمیت دارد.

آیا نقل خاطرات یا اتفاقات نادر در تفکر با کلاه سفید جایی دارد؟

... یک بار مردی بدون چتر از هواپیما پایین افتاد و زنده ماند.

... می گویند که فورد<sup>۱</sup> ماشین ادسل<sup>۲</sup> را بر اساس نظرسنجی از مردم طراحی کرد

و شکست بزرگی هم خورد.

چنین جملاتی ممکن است بازگوکننده واقعیت باشند و کسی که از کلاه سفید استفاده می کند حق دارد آن ها را مطرح کند اما باید آن ها را تحت عنوان «نمونه» و «شاهد» ذکر کند.

... خیلی وقت ها طراحی هایی که بر اساس نظرسنجی ها انجام می شوند شکست

می‌خورند. برای مثال اتومبیل‌دسل را در نظر بگیرید. همانطور که می‌دانید طراحی آن با توجه به نظرسنجی‌های بازرگانی انجام شده بود و کاملاً هم با شکست مواجه شد.

جمله بالا بیانگر نوع تفکر کلاه سفید نیست مگر اینکه برای این ادعا که «طراحی بر اساس نظرسنجی منجر به شکست می‌شود» شواهد بسیار بیشتری ارائه شود: حتی گربه‌ها هم ممکن است از بام بیفتند اما این چیزی نیست که معمولاً اتفاق می‌افتد.

استثنائات به یک دلیل ساده مطرح می‌شوند: آن‌ها استثناء هستند! ما به خاطر این به قوی سیاه توجه می‌کنیم که معمولاً در اقلیت ناچیزی قرار دارد. مردی که بدون چتر از هواپیما می‌افتد و زنده می‌ماند هم به این دلیل توجه ما را جلب می‌کند که این اتفاق غیرعادی است. دسل هم به همین دلیل مرتباً شاهد گرفته می‌شود.

هدف از کاربرد کلاه سفید این است که عملی‌تر فکر کنیم. بنابراین باید بتوانیم هر نوع اطلاعاتی را در هنگام استفاده از کلاه سفید مطرح کنیم. نکته اصلی و کلیدی این است که بتوانیم آن اطلاعات را به نحوی دسته‌بندی کنیم.

... تمام متخصصان پیش‌بینی می‌کنند که میزان پس‌انداز مردم قبل از پایان سال کاهش می‌یابد.

... من با چهار متخصص در این زمینه صحبت کردم و همه آن‌ها پیش‌بینی کرده‌اند پس‌انداز مردم قبل از پایان سال کاسته خواهد شد.

... من با آقای فلینت، آقای زیگلر، خانم کاکلیاتو و آقای سوراخ صحبت کردم و همه آن‌ها پیش‌بینی کردند که تا پایان سال پس‌انداز مردم کاهش خواهد یافت.

در اینجا سه سطح مختلف دقت را می‌بینیم. حتی سومین سطح هم ممکن است به اندازه کافی خوب نباشد. ممکن است من بخواهم بدانم که شما دقیقاً در چه زمانی با این افراد صحبت کرده‌اید.

در مورد تفکر با کلاه سفید هیچ چارچوب تثبیت شده و مطلقی نیست. فکر کردن با کلاه سفید یک نوع جهت‌گیری ذهنی و مسیری است که برای پیشرفت در آن باید مرتباً تلاش کنیم.

# ۱۲

## تفکر با کلاه سفید

### چه کسی کلاه را بر سر می‌گذارد؟

- کلاه خودتان را روی سر بگذارید.
  - از دیگری بخواهید که کلاه خود را روی سر بگذارد.
  - از همه بخواهید که کلاه‌های خود را روی سر بگذارند.
  - تصمیم بگیرید که با کلاه سفید جواب بدهید.
- جملات بالا تقریباً می‌توانند تمامی حالات ممکن استفاده از کلاه سفید را بیان کند. مهم این است که شما بتوانید از دیگران بخواهید تا از کلاه استفاده کنند و دیگران هم بتوانند چنین درخواستی از شما بکنند و شما هم بتوانید پاسخ دادن با این کلاه را به طور ارادی انتخاب کنید.
- ... چه مشکلی در فروش ما پیش آمده است؟
- ... برای پاسخگویی به شما می‌خواهم از کلاه سفید استفاده کنم. ما به سراغ ۳۴ درصد از خرده‌فروشان رفتیم. از این تعداد فقط ۶۰ درصد از ما خرید کردند. از بین کسانی که از ما خرید کردند ۴۰ درصد فقط دو نمونه را به صورت آزمایشی خریدند. ۷۰ درصد کسانی که با آن‌ها صحبت کردیم می‌گفتند که محصول ما گران است. دو محصول مشابه با قیمت‌های پایین‌تر به بازار عرضه شده است.
- ... حالا از کلاه قرمزت استفاده کن.
- ... ما محصول نامرغوبی داریم که قیمت بالایی هم دارد. بازار نظر خوبی نسبت

به ماندارد. تبلیغات رقبا بهتر و بیشتر از ماست. ما نتوانستیم بهترین فروشنده‌ها را به کار بگیریم.

در مورد بالا شاید وجه احساسی کلاه قرمز اهمیت بیشتری داشته باشد. اما این وجوه احساسی را نمی‌توان با کلاه سفید مطرح کرد مگر آنکه گزارشی باشد از آنچه که مردم اظهار داشته‌اند.

... بیایید کارمان را در بررسی جرایم مربوط به جوانان با کلاه سفید آغاز کنیم.

ارقام چه می‌گویند؟ چه گزارشهایی داریم؟ کی می‌تواند نمونه‌هایی را ارائه کند؟ ... گفتید که می‌خواهید کامپیوترهای قدیمی سفارش بدهید. ممکن است آنچه را

که با کلاه سفید در این باره اندیشیده‌اید به من بگویید؟

واضح است که تفکر با کلاه سفید چیزهای با ارزشی مثل الهامات، قضاوت‌های متکی به تجارب گذشته، عواطف و احساسات، دریافت‌ها و عقاید را از روند فکری ما حذف می‌کند. اما این دقیقاً همان هدفی است که ما از کاربرد کلاه سفید در نظر داریم: پیدا کردن راهی برای تمرکز توجه بر روی اطلاعات محض.

... از من خواستید که با کلاه سفید علت تغییر شغلم را برایتان بگویم. درآمد کارها

با هم فرقی نمی‌کند. وجه اجتماعی آن‌ها یکی است. فاصله محل کارها تا خانه و آینده آن‌ها هم مانند هم است. نوع کارها با هم فرق می‌کند. این تمام چیزی است که من با کلاه سفید می‌توانم بگویم.



## خلاصه تفکر با کلاه سفید

کامپیوتری را تصور کنید که در مقابل درخواست اطلاعاتی که از آن شده است، آمار و ارقام و واقعیت‌های موجود را ارائه می‌دهد. کامپوتر بی‌طرف و منفعل است. تعبیر و تفسیر و عقیده‌ای را بیان نمی‌کند. هنگام استفاده از کلاه سفید، متفکر باید مثل یک کامپیوتر باشد.

کسی که سؤال می‌کند نیز باید برای دریافت اطلاعات و رفع ابهامات اطلاعاتی خود به طرح سؤالات محدود و متمرکز بپردازد.

حرکت بر اساس اطلاعات عملاً به وسیله دو چرخ ممکن می‌شود. چرخ اول شامل واقعیت‌های نوع اول یا واقعیت‌های بررسی و اثبات شده است. و چرخ دوم شامل اطلاعات نوع دوم یا اطلاعاتی است که گمان می‌رود درست باشند. اما هنوز کاملاً بررسی و اثبات نشده‌اند.

برای بیان درصد صدق یک گزاره، طیفی از کلمات از «همیشه» تا «هرگز» هست. در حد فاصل این دو کلمه، کلمات دیگری مثل «اکثریت»، «گاهی» و «به ندرت» هم هست که مفید و قابل استفاده‌اند. هنگام استفاده از کلاه سفید اطلاعاتی از این دست نیز قابل طرح هستند با این شرط که در چارچوب مشخص خود عنوان شوند.

تفکر با کلاه سفید نوعی انضباط و جهت‌گیری است. متفکر تمام سعی خود را به کار می‌بندد تا در هنگام ارائه اطلاعات بی‌طرف و منفعل باشد. ممکن است از کسی بخواهید که از کلاه سفید استفاده کند یا ممکن است چنین درخواستی از خود شما بشود. شما باید آگاهانه بتوانید استفاده یا عدم استفاده از آن را انتخاب کنید. سفید عدم حضور رنگ‌ها و نشانه بی‌طرفی است.



# ۱۴

## کلاه قرمز

### احساسات و عواطف

- نقشی متضاد با نقش ارائه منفعل و بی طرفانه اطلاعات.
  - آنچه را که در اولین برخورد حس می‌کنیم، دریافت‌های ناگهانی و الهامات.
  - نیازی به قضاوت نیست.
  - نیازی به استدلال و بیان پایه و اساس برای آنچه حس می‌کنیم نیست.
- آنچه در بحث کلاه قرمز مطرح می‌شود احساسات و دریافت‌ها و جنبه‌های غیراستدلالی 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 می‌دهند. هرگاه به احساسات و عواطف اجازه داده نشود تا به عنوان بخشی از اطلاعات ورودی به مجموعه تفکر ما راه یابند، دزدانه در پس‌زمینه ذهنی ما جای می‌گیرند و در کمین می‌نشینند تا به موقع تمامیت تفکر ما را به صورت پنهانی تحت تأثیر خود قرار دهند.
- حس‌های اولیه، عواطف، دریافت‌های ناگهانی و الهامات، واقعی و نیرومندند و این چیزی است که کلاه قرمز سعی دارد ما را از آن آگاه کند.
- تفکر با کلاه قرمز آن روی سکه تفکر با کلاه سفید یعنی تفکر خالی از احساس، بی‌طرف و کنش‌پذیر است.

... از من نپرس چرا. من فقط می‌دانم که از این معامله خوشم نمی‌آید. بوی دردرس می‌دهد.

... من از این آدم خوشم نمی‌آید و نمی‌خواهم با او کار کنم. فقط همین را می‌توانم بگویم.

... دلم به من می‌گوید که این تکه زمین پشت کلیسا در عرض چند سال آینده ارزش زیادی پیدا خواهد کرد.

... این طرح وحشتناک است. مطمئنم که گل نمی‌کند. فقط دور ریختن پول است.

... من حس خوبی نسبت به هنری دارم. می‌دانم که همه، حتی خود ما را سرکار می‌گذارد با این وجود کارش را تمیز انجام می‌دهد. از او خوشم می‌آید.

... دلم به من می‌گوید که این معامله هیچ وقت سر نمی‌گیرد. آخر هم کارمان به دعوایی می‌کشد که برایمان گران تمام خواهد شد.

... من حس می‌کنم این وضع به ضرر هر دو طرف است. هر کاری بکنیم پشت سرش حرف است. باید خودمان را کنار بکشیم.

... فکر نمی‌کنم نگاه‌داشتن این اطلاعات قبل از امضای قرارداد کار عادلانه‌ای باشد.

هر متفکری که بخواهد چنین احساساتی را بیان کند باید به سراغ کلاه قرمز خود برود. این کلاه به ما رسماً اجازه می‌دهد که عواطف خود را از یک حس ساده اولیه گرفته تا یک جرعه بزرگ الهام بیان کنیم. با کلاه قرمز «هرگز» مجبور به قضاوت درباره احساسات یا توضیح دلایل آن نیستیم. با این کلاه شما می‌توانید نقش یک متفکر احساساتی را بازی کنید که به جای حرکت منطقی از یک مرحله به مرحله بعد، تنها به صورت حسی و عاطفی واکنش نشان می‌دهد.

# ۱۵

## تفکر با کلاه قرمز

### جایگاه احساسات در تفکر

- آیا احساسات تنها تقلیدی از تفکر هستند یا بخشی از آن؟
- احساسات از کجا وارد روند تفکر می‌شوند؟
- آیا آدم‌های احساساتی می‌توانند خوب فکر کنند؟

دیدگاه رایج و سنتی این است که احساسات نوعی تقلید از تفکر است. از یک متفکر خوب انتظار می‌رود که خونسرد بوده، تحت تأثیر احساسات قرار نگیرد. از او انتظار می‌رود بی‌طرف بوده، به واقعیت‌ها بدون در نظر گرفتن ارتباطشان با نیازهای عاطفی خود توجه نماید. حتی گاهی ادعا می‌شود که خانم‌ها به خاطر احساساتی بودن، نمی‌توانند خوب فکر کنند. می‌گویند خانم‌ها شرط لازم تصمیم‌گیری درست یعنی قدرت کنار گذاشتن ارتباطات عاطفی خود با مسایل را ندارند.

با این وجود هر تصمیم درستی «در نهایت» باید عاطفی هم باشد. من روی کلمه در نهایت تأکید می‌کنم. هنگامی که از تفکر برای ترسیم نقشه استفاده کردیم، این ارزش‌ها و عواطف هستند که مسیر ما را تعیین خواهند کرد. بعداً دوباره به این موضوع برخواهم گشت.

احساسات به تفکر ما شکل می‌دهند و آن را با نیازهای ما و مقتضیات زمان متناسب می‌کنند.

آن‌ها بخشی ضروری از عملکرد مغزها هستند نه زایده‌ای که از پیشینه حیوانی ما به یادگار مانده باشد.

احساسات در سه نقطه می‌توانند بر تفکر تأثیر بگذارند. ممکن است زمینه احساسی نیرومندی مثل ترس، خشم، نفرت، سوءظن، حسادت یا عشق داشته باشید. این پس‌زمینه، ادراک ما را محدود کرده، رنگ خاص خود را بر آن می‌افکند. هدف از کاربرد کلاه قرمز قابل رؤیت کردن این پس‌زمینه و روشن نمودن تأثیرات آن بر ادراک است. تمامیت تفکر ممکن است با چنین پس‌زمینه احساسی نیرومندی تسخیر شود. پس‌زمینه احساسی ممکن است با یک فرد یا یک وضعیت خاص مرتبط بوده یا به دلایل متعدّد دیگری به وجود آید. گاهی ادراک و حس اولیه‌ای که نسبت به یک موضوع پیدا می‌کنیم احساسات ما را هدف قرار می‌دهد. مثلاً شما فردی را می‌بینید و حس می‌کنید که او شما را آزرده می‌کند و از آن به بعد تمام تفکرات شما درباره آن فرد رنگ و بوی آزردگی خواهد گرفت. ممکن است اولین برخورد با یک نفر اشتهاً حس کنید که او بر اساس منافع شخصی خود حرف می‌زند و دیگر روی حرف‌های او حساب نکنید. گاهی فکر می‌کنید کسی قصد تبلیغ دارد و از آن لحظه به بعد دیگر حرف او را اصلاً باور نمی‌کنید. ما خیلی زود چنین قضاوت‌های بی‌پایه‌ای می‌کنیم و شدیداً در دام احساسات ناشی از آن‌ها اسیر می‌شویم. کلاه قرمز به ما فرصت می‌دهد تا چنین احساساتی را به محض ظهور، مستقیماً از عمق به سطح بیاوریم و بیان کنیم. ... اگر بخواهم کلاه قرمز را بگذارم باید بگویم که می‌شود پیشنهاد شما را در جهت منافع شخصی خودتان دید نه منافع شرکت.

... کلاه قرمز به من می‌گوید که علت مخالفت شما با گروه، حفظ شغل خودتان است نه منافع سهامداران.

سومین نقطه ورود احساسات به تفکر، زمان پایان ترسیم نقشه است. چنین نقشه‌ای باید شامل احساسات بیان شده توسط کلاه قرمز هم باشد. در اینجا احساسات مطرح می‌شوند که بخش عمده‌ای منافع شخصی ما را شامل می‌شود. تا مسیر مطلوب را در نقشه پیدا کنیم. هر تصمیمی پایه و اساسی ارزشی دارد. ما به ارزش‌ها پاسخ‌های عاطفی می‌دهیم: پاسخ ما به ارزش «آزادی» یک پاسخ احساسی است (به خصوص اگر آزادی از ما سلب شده باشد).

... حالا که از شرایط موجود تصویر واضحی را که می‌خواستیم به دست آوردیم، بیایید کلاه‌های قرمزمان را بر سر بگذاریم و ببینیم درباره کاری که باید انجام بدهیم احساسمان چه می‌گوید.

... از دو انتخابی که پیش رو داریم یعنی ادامه مبارزه و مذاکره، من اولی را ترجیح می‌دهم. حس می‌کنم که حالا وقت مناسب برای مذاکره نیست. هیچ کدام از طرفین

آن قدر صدمه نخورده‌اند که قصد فیصله دادن ماجرا را داشته باشند. برای کسانی که متوجه ارزش بیان احساسات دخیل در تفکر هستند، کلاه قرمز کمک مؤثری است تا آن‌ها را موجه و مشروع بیان کنند و جایگاه مناسب احساسات را در نقشه نهایی پیدا کنند.

اما آیا کلاه قرمز اجازه بیرون کشیدن احساسات پنهانی را نیز به ما می‌دهد؟ ... من با انتخاب او مخالف هستم. زیرا نسبت به او و به قدرت رسیدن سریعش حسادت می‌کنم.

آیا واقعاً کسی هست که چنین حسادتی را بیان کند؟ احتمالاً نه. اما به هر حال اصطلاح کلاه قرمز راهی باز می‌کند تا به نوعی، احساس خود را بیان کنیم. ... می‌خواهم کلاه قرمز را بر سر بگذارم و بگویم که من احساس می‌کنم بخشی از مخالفت من با ترفیع «آنا» ناشی از حسادت است. ... می‌خواهم با کلاه قرمز اعلام کنم که با ترفیع آنا مخالف هستم. این فقط احساسی است که من دارم.

به یاد داشته باشید کسی که در تنهایی مشغول فکر کردن است با استفاده از کلاه قرمز به خود فرصت می‌دهد تا احساسات خود را به سطح آورده، آن‌ها را برای خودش هم که شده بیان کند.

... بله من خیلی عصبانی هستم و در این لحظه فقط می‌خواهم به خودم بپردازم. از اینکه به من خیانت شود خوشم نمی‌آید.

... باید پذیرفت که واقعاً در این حرفه احساس رضایت نمی‌کنم. تفکر با کلاه قرمز ما را به این جست‌وجو که: «واقعاً چه احساساتی در این مسأله دخیل‌اند» ترغیب می‌کند.





# ۱۶

## تفکر با کلاه قرمز

### دریافت‌های آنی و الهامات

- الهامات و دریافت‌های ناگهانی تا چه اندازه قابل اتکا هستند؟
- چه ارزشی دارند؟
- و چگونه می‌توان آن‌ها را به کار برد؟

لغت «دریافت» به دو صورت به کار می‌رود که هر دو درست هستند. اما هنگامی که از آنها برای بیان دو عملکرد مغز استفاده می‌شود معانی متفاوتی پیدا می‌کنند. «دریافت» را می‌توان نوعی روشن‌شدگی ناگهانی دانست. به این معنا که ناگهان از موضوعی که قبلاً به صورت دیگری درک می‌شد برداشت و مفهوم متفاوتی پیدا می‌کنیم و در واقع موضوع برایمان «روشن» می‌شود. این امر می‌تواند منجر به خلاقیت، یک کشف علمی یا جهشی در ریاضیات شود.

... به جای برنده به بازنده‌ها توجه کنید. آنگاه فوراً درخواهید یافت که ما با برگزاری ۱۳۰ مسابقه، از ۱۳۱ شرکت‌کننده، ۱۳۰ بازنده ساخته‌ایم.

کاربرد دیگر لغت «دریافت» در مورد بینش و بصیرتی است که ناگهان درباره شرایط خاصی به دست می‌آوریم. این «بصیرت» حاصل فرایند پیچیده‌ای از داوری است که خود متکی به تجارت گذشته است. قضاوتی که شاید حتی نتوان آن را با کلمات بیان کرد. شما چهره یک دوست را به سرعت تشخیص می‌دهید اما این کار مستلزم بررسی نشانه‌ها و عوامل متعددی است که در نهایت منجر به یک داوری یعنی «تشخیص» شده است.

... من حس می‌کنم که این ماشین الکترونیکی به فروش نخواهد رفت. چنین حس و دریافتی ممکن است بر پایه شناخت بازار، تجربه کار با محصولات مشابه و درکی باشد که فرد از نوع تصمیم‌گیری‌ها در چنین محدوده قیمتی دارد (برای مثال فرد می‌داند که مردم حاضر نیستند به خاطر چیزی که به سرعت از رده خارج می‌شود پول زیادی پردازند) آنچه در این بخش می‌خواهیم بگویم همین «بصیرت» است که در واقع نوعی قضاوت پیچیده است.

الهام، بصیرت، احساس و دریافت ناگهانی معانی نزدیکی به یکدیگر دارند. الهام فرضیه‌ای است که بر اساس بصیرت شکل گرفته است. محدوده «احساس» می‌تواند از یک حس زیبایی‌شناسی خاص (نوعی ذایقه یا سلیقه) تا چیزی شبیه یک قضاوت مشخص را دربر بگیرد.

... من حس می‌کنم وقتی که کار بالا بگیرد او پس خواهد کشید.  
... من شدیداً حس می‌کنم که این بلیط اتوبوس و آن دو چرخه کلیدهای اصلی حل معمای این قتل هستند.

... حس می‌کنم این نظریه درست نیست. خیلی پیچیده و مغشوش است. به نظر می‌رسد که هر سه گروه دانشمندان، فرماندهان و مقاطعه‌کاران موفق، چنین «حسی» را نسبت به شرایط و اوضاع و احوال دارند. در مورد مقاطعه‌کاران می‌گوییم که «او بوی پول را می‌شنود». اما او با یک نوع حس پرورش‌یافته خاص که آن را به صورت «بو کشیدن پول» توصیف می‌کنند توانسته است سوددهی کار را تشخیص بدهد.

در مورد چنین «بصیرت‌هایی» چیز قطعی و مسلمی نیست. چنین حسی در ریختن طاس کاملاً گمراه‌کننده است. اگر ۵ بار پشت هم یک عدد بیاید، حس شما به احتمال قوی به شما خواهد گفت که این بار نوبت عدد دیگری است. اما می‌دانیم که این مسأله تغییری در قانون احتمالات به وجود نمی‌آورد. طاس حافظه ندارد.

پس با چنین حس‌ها و دریافت‌هایی چگونه باید برخورد کرد؟

اولاً با کلاه قرمز حضور آن‌ها را در تفکرمان به عنوان اموری موجه و پذیرفته‌شده قبول می‌کنیم و کلاه قرمز به ما اجازه می‌دهد تا حس دیگران را بررسییم و خودمان نیز آن‌ها را به عنوان بخشی از مجموعه فکری‌مان بیان کنیم. شاید برای احساسات و دریافت‌ها باید کلاه‌های جداگانه‌ای در نظر رفته می‌شد اما این کار فقط موضوع را پیچیده‌تر می‌کرد. گمان می‌کنم با اینکه این دو عملکرد ذهنی دارای طبایعی متفاوت از یکدیگر هستند می‌توان هر دوی آن‌ها را زیر عنوان کلی «احساسات» بررسی کرد.

ما می‌توانیم دلایلی را که پشت یک بینش (به معنای یک نوع قضاوت خاص) هست تجزیه و تحلیل کنیم، اما به نظر نمی‌رسد که بتوانیم در این کار کاملاً موفق باشیم. پس اگر نتوانیم دلایل چنین قضاوتی را به خوبی بیان کنیم، آیا می‌توانیم به آن اعتماد کنیم؟

انجام یک سرمایه‌گذاری کلان تنها بر اساس یک الهام یا پیشگویی حسی مشکل است و بهتر است که فقط آن را بخشی از کل نقشه بدانیم.

برخوردی که با چنین ادراکاتی داریم می‌تواند شبیه برخورد ما با یک مشاور باشد. اگر این مشاور قبلاً قابل اعتماد بوده، پیشنهادهای خوبی به ما کرده است به نظر می‌رسد باز هم می‌توان به نصایح او توجه کرد. اگر چنین دریافت‌هایی در موارد زیادی درست از آب درآمده‌اند، ممکن است به حرف شنوی از آن‌ها تمایل بیشتری داشته باشیم.

... تمام دلایل موجود با کم کردن قیمت‌ها مخالف‌اند. اما حس می‌کنم این تنها راه ادامه حضور ما در بازار است.

کسی که تجربه زیادی در خرید و فروش مستغلات دارد حس خاصی را در خود پرورش داده که باعث تشخیص فرصت‌ها و موقعیت‌های طلایی می‌شود. تجارب متعدّد و متراکم به صورت بینش و حس پیش‌بینی خاصی در او متجلی می‌شود. این حس به او می‌گوید که انجام چه معامله‌ای به زحمتش می‌ارزد و روی کدام معامله نباید حساب کند. چنین بینشی در زمینه املاک و مستغلات می‌تواند بسیار با ارزش باشد زیرا از تجربه ناشی شده است. اما پیشگویی همین فرد درباره نتایج انتخابات ریاست جمهوری همین قدر با ارزش نخواهد بود.

چنین حس‌ها و دریافت‌هایی لزوماً همیشه درست نیستند اما اگر تعداد دفعات درست بودن آن‌ها بیشتر از موارد اشتباه بودنشان باشد نتیجه کلی مثبت است و می‌توان با این فرض که احتمال خطا هم هست از آن‌ها استفاده کرد.

این پندار که بصیرت‌ها و دریافت‌ها جنبه‌های مقدّس و اسرار آمیز دارند و بنابراین عاری از خطا هستند می‌تواند بسیار خطرناک باشد، این حس‌ها و دریافت‌ها نیز بخشی از تفکر ما هستند. آن‌ها همین جا هستند، همین پایین. واقعی هستند و می‌توان از آن‌ها هم استفاده کرد.

... کلاه قرمز این حس را در من ایجاد می‌کند. که قیمت املاک به زودی ترقی زیادی خواهد کرد.

... نظر کلاه قرمزت درباره این مجموعه آگهی‌های جدیدمان چیست؟

... کلاه قرمزم به من می‌گوید که این پیشنهاد پذیرفته نخواهد شد.

نقطه تلافی عقیده و بصیرت کجاست؟ دیدم که کلاه سفید به ما اجازه اظهار عقیده نمی‌دهد مگر آن که گزارش عقاید دیگران باشد. دلیل آن هم این است که عقیده بر قضاوت، تعبیر و تفسیر و یا بصیرت و دریافت پایه‌گذاری شده است. ممکن است یک عقیده بیشتر متکی به قضاوت بر اساس عوامل شناخته شده باشد و عقیده دیگر بیشتر بر اساس احساس مربوط به عوامل ناشناخته، شکل گرفته باشد. عقاید را می‌توان همراه با کلاه‌های قرمز، زرد و سیاه مطرح کرد. هنگام استفاده از کلاه قرمز بهتر است عقیده را به شکل احساس بیان کنیم.

... احساس می‌کنم علت بیشتر جرایم جوانان ملال و خستگی آن‌ها از زندگی روزمره است.

... من حس می‌کنم مسئولین این دفتر سینمایی بیشتر به ساختن فیلم‌هایی راغب هستند که تعداد محدودی تماشاگر دارد اما بر همان تعداد کم تأثیر عمیقی می‌گذارد.

# ۱۷

## تفکر با کلاه قرمز

### بیان آنی احساسات

- عکس‌العمل نشان دادن و پشیمان شدن
- احساس من دربارهٔ این جلسه این است.
- پنهان کردن یا آشکار ساختن احساسات.

در خلال یک جلسهٔ کاری، یک جلسهٔ بحث و گفت‌وگو یا نشستی که برای تبادل نظر برگزار شده است، در هر لحظه می‌توان احساسات مربوط به کلاه قرمز را بیان کرد. این احساسات ممکن است مربوط به موضوع مورد بحث یا خود روند گفت‌وگو در جلسه باشد.

... می‌خواهم از کلاه قرمز استفاده کنم و به همهٔ شما بگویم که از روند پیشرفت این گفت‌وگو خوشم نمی‌آید.

... آقای هوپر، دیدی که کلاه قرمز به من می‌دهد این است که شما هیچ وقت حرف دیگران را گوش نمی‌کنید.

... من هر چه می‌خواستم بگویم، گفتم و حالا دیگر می‌خواهم کلاه قرمز را بردارم.

ممکن است چنین به نظر برسد که استفاده از کلاه قرمز حالتی مصنوعی و غیرضروری دارد و جلوی جریان طبیعی بیان احساسات را در خلال گفت‌وگو می‌گیرد. آیا برای عصبانی شدن واقعاً لازم است که اول کلاه قرمز را روی سرتان بگذارید؟ آیا احساسات را با نگاه یا لحن صدا نیز نمی‌توان نشان داد؟

ارزش کلاه قرمز دقیقاً در همین حالت «تصنّعی» آن است. به طور معمول برای بروز احساسات مدت زمانی لازم است و برای فروکش کردن آن حتی به زمان بیشتری نیز نیاز داریم. بیان احساسات با قهر و مقاومت دیگران روبه‌رو می‌شود. ما از دیگران آزرده می‌شویم و خودمان نیز آن‌ها را می‌آزاریم. در واقع کلاه قرمز به نوعی به ما اجازه می‌دهد که سریعاً وارد احساسات شده، به سرعت نیز از آن خارج شویم. کلاه را بر سر می‌گذاریم و پس از طرح احساسات خود بلافاصله آن را برمی‌دارم. هنگامی که اصطلاح کلاه قرمز رسمی و قراردادی شود دیدگاه‌هایی که توسط آن مطرح می‌شوند کمتر جنبه شخصی پیدا می‌کنند.

وقتی افرادی برای برخورد احساسی با دیگران هر بار ناچار شوند از مرحله «بر سر گذاشتن کلاه» بگذرند، کمتر می‌توانند دیگران را با کلمات خود بمباران کنند. خود فرد نیز هرگاه متوجه شود نیازمند بیان احساس خود است، بدون ناراحتی و نگرانی از کلاه قرمز استفاده می‌کند. هنگامی که این اصطلاح کاملاً جا بیفتد و کاربرد آن رایج شود، بیان احساسات بدون رعایت این قرارداد، خام و خشن به نظر می‌رسد. از آنجا که کلاه قرمز مسیله مشخص را برای جاری شدن احساسات و بروز آن‌ها به وجود می‌آورد، دیگر با فوران آن‌ها از هر منفذ و خللی در تفکرمان مواجه نخواهیم بود. در این حالت، به محض آن که کسی احساس کند نیازمند بیان عاطفی خود است راه مشخصی را پیش روی خود می‌بیند.

دیگر برای درک احساسات دیگران نیازی به سعی و تلاش و توسل به حدس و گمان نخواهیم داشت زیرا می‌توانیم مستقیماً از آن‌ها سؤال کنیم.

- می‌خواهم کلاه قرمزتان را بر سر بگذارید و به من بگویید که نظرتان درباره پیشنهاد ازدواج من چیست؟

... من مشکوک شده‌ام. احساس می‌کنم که تو از من خوست نمی‌آید. لطفاً با کلاه

قرمزت به من جواب بده.

کسانی که یکدیگر را دوست دارند، حتی اگر در مورد احساس مشترکشان هیچ شکی هم نداشته باشند، دوست دارند کلماتی را که بیانگر عواطف طرف مقابل است از او بشنوند.

... خوب اگر از کلاه قرمز پرسید باید بگویم که من از روند پیشرفت این

مذاکرات خیلی راضی هستم. آیا همه همین احساس را دارند؟

... احساس می‌کنم که همه واقعاً می‌خواهیم به نقطه‌ای برسیم که بتوانیم

توافق‌نامه‌ای را تصویب کنیم. آقای ماریسن ممکن است با استفاده از کلاه قرمز

دیدگاه خودتان را در این مورد به من بگویید؟

در استفاده از اصطلاح کلاه قرمز نباید زیاد افراط کرد و آن را به یک کلمه بی ارزش و پیش پا افتاده تبدیل کرد. به هیچ وجه لزومی ندارد که برای بیان احساسات خود همیشه از این اصطلاح استفاده کنیم. از این اصطلاح فقط در زمانی باید استفاده کرد که قصد داریم رسماً، دقیقاً و مشخصاً احساسات کسی را جو یا شویم یا احساس خود را بیان کنیم.

... اگر بخواهی مرتباً فقط با کلاه قرمز حرف بزنی مجبورم آن را از دم دست بردارم!

... ممکن است فقط در یک جمله همه حرف‌های کلاه قرمزتان را خلاصه کنید و بعد هم همگی از این موضوع بگذریم؟ احساس شما در یک جمله نسبت به این مسأله چیست؟

... می‌خواهم اجازه بدهید که با استفاده از کلام قرمز همین یک جمله را بگویم و دیگر کلاه قرمز را کنار بگذارم.





# ۱۸

## تفکر با کلاه قرمز

### کاربرد احساسات

- آیا تفکر می‌تواند بر احساسات تأثیر بگذارد؟
- پس زمینه احساسی
- احساسات، زمینه‌ساز مذاکرات
- احساسات، ارزش‌ها و انتخاب‌ها

هنگامی که احساسات به کمک کلاه قرمز بیان و برای فرد قابل مشاهده می‌شوند احتمالاً در وجود او تلاشی برای کسب شناخت بهتر و تغییر دادن آن‌ها به وجود می‌آید. اما شناسایی و تغییر احساسات دیگر در حوزه عمل کلاه قرمز قرار ندارد. تفکر می‌تواند احساسات را تغییر دهد. آنچه احساس را تغییر می‌دهد بخش منطقی تفکر نیست بلکه بخش ادراکی آن است. هنگامی که نگاه ما به موضوعی عوض می‌شود، ممکن است احساسات ما نیز همراه با این تغییر ادراک دچار تغییر و تحوّل شوند.

... این مسأله را به چشم یک شکست نبین. فکر کن که این فرصت خوبی بود تا نقاط ضعف و قدرت بازی تنیس او مشخص شود.

... اگر به این پیشنهاد فقط به عنوان یک شروع نگاه کنی، آن را می‌پذیری؟  
... به جای اینکه این مسأله را یک اشتباه در تصمیم‌گیری بدانی فکر کن که این فقط تمرینی برای یادگیری بوده. برای یاد گرفتن همیشه باید بهای سنگینی پرداخت. در عوض چنین اشتباهی را تکرار نخواهیم کرد.

شاید همیشه این امکان نباشد که با عوض کردن برداشتمان از یک موضوع، احساسات مربوط به آن را نیز تغییر دهیم. اما این کار همیشه ارزش یک بار امتحان کردن را دارد.

هنگامی که احساسات بازگو شوند می‌توانند پس‌زمینه مشخص و ثابتی را برای تفکر یا بحث و گفت‌وگو به وجود آورند. نوعی آگاهی نسبت به این زمینه احساسی در افراد به وجود می‌آید. در این حالت کاملاً می‌توان مشاهده کرد که برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها روی همین زمینه ثابت شکل می‌گیرند. بد نیست که هر از گاهی زمینه احساسی متفاوتی را تصور کنیم و ببینیم این کار موجب چه تغییراتی می‌شود. ... همه ما به خوبی می‌دانیم که این مذاکرات در پس‌زمینه‌ای از سوءظن انجام می‌شود. حال بیایید تصور کنیم که اگر طرفین به یکدیگر اعتماد کامل داشتند، آن وقت چگونه فکر می‌کردیم؟

... به نظر می‌آید که اینجا همه فکر می‌کنند هر تصمیمی هم که بگیریم زیاد فرقی نمی‌کند. اتفاقاتی که افتاده همه ما را تحت تأثیر قرار داده است. اما بیایید فکر کنیم که این طورها هم نیست. بیایید تصور کنیم که ما این قدرت را داریم که سررشته امور را در دست بگیریم.

... ما مجبوریم نسبت به پس‌زمینه عصبانیت و خشم موجود در اینجا آگاه باشیم. ما نمی‌توانیم آن را نادیده بگیریم.

همان طور که پیشتر نشان داده شد احساسات و عواطف بخشی از رنگ‌آمیزی نقشه هستند. با استفاده از کلاه قرمز می‌توانیم «مناطق خطری» را که شدیداً توسط یک دیدگاه احساسی خاص تحت تأثیر قرار گرفته، رنگ‌آمیزی شده‌اند شناسایی کنیم و به هنگام طراحی راه‌حل‌های پایان دادن به اختلافات، از برخورد با چنین نقاطی اجتناب کنیم.

... قولی که شما در مورد محدود کردن همکاری خود با شرکت‌های رقیب به ما داده‌اید واقعاً نظر لطف شماست و برای ما هم بسیار با ارزش است، اما در این لحظه اجازه بدهید که این مسأله را کنار بگذاریم.

... هیأت ریسه اتحادیه امکان ندارد با هیچ عملی که منجر به کاهش دست‌مزدها شود موافقت کند. آن‌ها بارها مخالفت شدید خود را در این مورد اعلام کرده‌اند.

معمولاً از احساسات برای زمینه‌سازی یک نوع معامله استفاده می‌شود. منظور من اخم و تهدید و یاج گرفتن یا جلب ترحم نیست. منظورم ارزش‌های احساسی است که به موضوعات مشخصی نسبت داده می‌شود. اصولاً مذاکره بر پایه تفاوت ارزش‌ها شکل می‌گیرد. ممکن است مطلبی برای یک گروه دارای ارزشی مشخص و

برای گروهی دیگر ارزشی متفاوت داشته باشد. این ارزش‌ها را می‌توان با کمک کلاه قرمز مستقیماً بیان کرد.

... به توافق رسیدن با اتحادیه از نظر تولیدی برای ما ارزش زیادی دارد.  
... ما مؤکداً درخواست حسن اجرای مراحل قانونی را داریم. ما نمی‌گوییم که جونز بی‌گناه است. اما مراحل قانونی مقرر باید پی‌گیری و اجرا شود.  
همه قبول دارند که هدف نهایی از تفکر، رضایت فرد است. بنابراین در نهایت هدف تفکر ارضای خواست‌های عاطفی است.

در اینجا با سه سؤاله مواجه می‌شویم. اول اینکه آیا آنچه که وعده انجام آن داده می‌شود به راستی خواست‌های مطرح شده افراد را برآورده خواهد ساخت؟  
... من فکر نمی‌کنم که کاستن از قیمت‌ها واقعاً باعث افزایش فروش شود.  
دومین مشکل، زمانی بوجود می‌آید که برآورده ساختن خواست‌های یک گروه به ضرر گروهی دیگری تمام شود.

... ما می‌توانیم ساعت کار را اضافه کنیم و یا کارگران بیشتری استخدام کنیم. افزایش ساعات کار به نفع شاغلین فعلی است و استخدام افراد جدید به سود کسانی است که در حال حاضر بیکار هستند.

سومین عامل بروز مشکلات، تعارض بین ارضای کوتاه‌مدت و بلندمدت خواسته‌هاست. مسیحیت در جایی دقیقاً این سؤاله را عنوان می‌کند: اگر مردی تمام دنیا را به دست بیاورد و روح خود را از دست بدهد چه سودی برده است؟  
... ما می‌توانیم پخش آگهی‌های بازرگانی را افزایش دهیم و موقتاً پول بیشتری عایدمان بشود اما در دراز مدت این کار صاحبان مشاغل را به استفاده از رسانه دیگری سوق خواهد داد.

... اگر قیمت بلیت‌های خود را کاهش دهیم، تا مشتریان سایر خطوط هوایی را جذب خود کنیم ممکن است موقتاً سود کنیم اما پس از مدتی آن‌ها به این قیمت عادت می‌کنند. این جاست که احتمالاً دوباره آن‌ها را از دست خواهیم داد و تنها چیزی که برایمان باقی می‌ماند قیمت نازل بلیت‌ها و سود کم است.  
... من هم می‌خواهم دیگران مرا حامی طرح‌های جسارت‌آمیز صنعتی بدانند، اما این را هم می‌دانم که آنچه سرمایه‌گذاران در درازمدت از ما می‌خواهند رشدی آرام ولی مداوم است.

احساسات هم بخشی از روش تفکر و هم بخشی از موضوع تفکرند. بنابراین نباید زیاد امید داشت که آن‌ها به راحتی صحنه را ترک کنند تا تفکر خالص به تنهایی عرض اندام کند.



# ۱۹

## تفکر با کلاه قرمز

### زبان احساسات

● قرار نیست که احساسات منطقی و نامتغیّر باشند  
● می‌توان با دقت در نحوه بیان، احساسات را متناسب با شرایط بیان کرد.  
● در برابر وسوسه قضاوت درباره احساسات مقاومت کنید.  
مشکل‌ترین کار به هنگام استفاده از کلاه قرمز، مقاومت در برابر وسوسه قضاوت درباره احساس بازگو شده است. این قضاوت می‌تواند درست یا غلط باشد. در هر دو حالت، کلاه قرمز به ما می‌گوید که اصولاً نیازی به داوری نیست.  
... مهم نیست که چرا به او اعتماد نداری. مسأله این است که به هر حال به او اعتماد نداری.

... تو تأسیس یک دفتر در نیویورک را می‌پسندی. لازم نیست وارد جزئیات علّت‌علاقه‌ات به این موضوع شوی. وقتی به تصمیم‌گیری در این باره نزدیک‌تر شدیم می‌توانی دلایلت را بگویی.

ما طوری بار آمده‌ایم که از احساسات و عواطف خود عذرخواهی کنیم. زیرا آن‌ها جزو تفکرات منطقی ما نیستند. به همین دلیل است که تمایل داریم آن‌ها را در امتداد منطق قرار دهیم. اگر از کسی خوشمان نیاید حتماً دلیل خوبی داریم. اگر از یک طرح خوشمان بیاید حتماً باید منطقی پشت آن باشد. کلاه قرمز ما را از چنین قید و بندهایی آزاد می‌کند.

آیا این موضوع به این معناست که ما آزاد هستیم هر نوع پیش‌داوری که بخواهیم

داشته باشیم؟ و آیا چنین پیش‌داوری‌هایی خطرناک نیست؟ درست برعکس. پیش‌داوری‌هایی که ظاهراً پایه‌ای منطقی دارند خطرناک‌تر از آن‌هایی هستند که به عنوان احساسات شناخته می‌شوند.

من مخالف کند و کاو در احساسات و ریشه‌یابی آن‌ها نیستم. ولی این کار مربوط به کلاه قرمز نیست.

احساسات غالباً ناپایدار و بی‌ثبات هستند. یک بار از امریکاییان سؤال شد که نظرشان دربارهٔ مداخلهٔ دولتشان در امور امریکای مرکزی چیست اکثریت مردم موافق مداخله بودند. اما هنگامی که راه‌های عملی این کار مطرح شد اکثر افراد با تمامی این راه‌ها مخالفت کردند. ممکن است کسی به طور کلی موضوع مداخله را قبول داشته باشد ولی هنگامی که همین موضوع کلی به شکل راه‌های مشخص عملی مطرح می‌شود با آن‌ها مخالف باشد. این مسأله از نظر منطقی بی‌معناست ولی در دنیای احساسات معنا دارد.

کلاه قرمز نقش یک بلندگو را برای تشدید و بزرگنمایی بازی نمی‌کند. گرچه خیلی از افراد ممکن است وسوسه شوند که از آن در این جهت استفاده کنند. کلاه قرمز بیشتر شبیه آینه‌ای است که احساس را با تمام پیچیدگی‌هایش به ما نشان می‌دهد.

می‌گویند اینویوت‌ها یعنی گروهی از اسکیموها برای برف بیست کلمه دارند. فرهنگ‌هایی هم هستند که برای حالات مخلف دوست داشتن به همین تعداد کلمه دارند. انگلیسی و بیشتر زبان‌های اروپایی برای بیان احساسات کلمات زیادی ندارند. معمولاً کلماتی مثل دوست داشتن/ دوست نداشتن، عشق/ نفرت، خشنودی/ ناخشنودی و شاد یا غمگین برای بیان احساس به کار می‌روند. برای مثال می‌توانیم کلمه‌ای داشته باشیم که به معنای تردید همراه با تمایل مثبت یا تمایل منفی باشد. لغت «تردید» بار منفی نسبتاً سنگینی دارد.

از آنجا که کلاه قرمز به ما امکان می‌دهد صریح و بی‌پرده دربارهٔ احساساتمان صحبت کنیم شاید بهتر باشد که آن‌ها را کمی ملایم‌تر بیان کنیم تا متناسب با شرایط باشند. هنگامی که از کلاه قرمز استفاده نمی‌کنیم کلماتی را که بار قوی‌تری دارند محدود می‌کنیم و به جای آن‌ها از کلمات نرم‌تر البته همراه با تغییر حالت صورت و بلندی صدایمان استفاده می‌کنیم.

... من حس می‌کنم که تو در مورد این کار مردّد هستی (هم نمی‌خواهی درگیر ماجرا باشی و هم دوست نداری که تو را کاملاً کنار بگذارند. دلت می‌خواهد دم در در جریان کارها قرار داشته باشی تا هر وقت خواستی بیایی تو و هر وقت دلت خواست

بزنی به چاک.)

... تو از مورگان بدت نمی آید ولی با او راحت هم نیستی. دنبال یک عذر موجه برای این که از او بدت بیاید می گردی.

... من فکر می کنم که شما کمی از اصل قضیه دور شده اید (خیلی پرتی!)  
... نمی خواهم بگویم شما کاملاً شور و شوقتان را نسبت به این کار از دست داده اید ولی به هر حال حس می کنم همه چیز کمی کمرنگ تر شده است. درست مثل یک قایق بادی که سوراخ شده باشد. وقتی به آن نگاه میکنی متوجه اتفّاقی که دارد می افتد نمی شوی اما اگر چند لحظه به آن نگاه نکنی وقتی دوباره سرت را برمی گردانی می بینی که به طور محسوسی شل تر از سابق شده است. (خوب باد همه تان خوابیده است!)

کلاه قرمز به متفکر امکان برخورد آزادانه تر و شاعرانه تری با احساساتش می دهد و به احساسات نیز این حق را می دهد تا ظاهر شوند و خود را نشان دهند.





# ۲۰

## خلاصه تفکر با کلاه قرمز

استفاده از کلاه قرمز به متفکر اجازه می‌دهد بگوید: «احساس من درباره این موضوع این است.»

کلاه قرمز به احساسات و عواطف به عنوان بخشی پر اهمیتی از روند تفکر، صحنه می‌گذارد.

کلاه قرمز احساسات را قابل رؤیت می‌کند تا بخشی از نقشه تفکر و همچنین بخشی از ارزش‌هایی درآید که مسیر را بر روی نقشه انتخاب می‌کنند.

کلاه قرمز روشی آسان برای ورود به احساسات و خروج از آن در اختیار متفکر قرار می‌دهد. کاری که شاید بدون چنین وسیله‌ای ممکن نباشد کلاه قرمز به متفکر اجازه می‌دهد احساسات دیگران را با پرسش مستقیم جویا شود.

هنگامی که کسی از کلاه قرمز استفاده می‌کند «هرگز» نباید در صدد قضاوت یا پایه‌ریزی اساسی منطقی برای آن‌ها برآید.

کلاه قرمز دو گروه عمده از «حس‌ها» را در بر می‌گیرد. اول، احساساتی معمولی که با آن‌ها آشنا هستیم از احساسات قوی مثل ترس و نفرت گرفته تا احساسات ظریف‌تری مانند تردید و سوءظن. گروه دوم در واقع شامل نوعی قضاوت‌های پیچیده هستند که از آن‌ها تحت عنوان الهام، دریافت ناگهانی، حس و سلیقه نام برده می‌شود. «عقیده‌ای» که زیاد متکی به چنین حس‌هایی باشد نیز می‌تواند با کلاه قرمز بیان شود.



# ۲۱

## کلاه سیاه

### آیا استفاده از این کلاه اشکالی دارد؟

- منفی‌گرایی منطقی
- چرا این کار ناممکن است؟
- این کار با دانش و تجربه ما متناسب نیست
- داوری منتقدانه
- بدبینی

باید گفت که بیشتر متفکران - چه کسانی که دوره‌های آموزشی تفکر صحیح را گذرانده‌اند و چه سایرین - با کلاه سیاه بیشتر از سایر کلاه‌ها احساس راحتی می‌کنند. این مسأله به علت تأکیدی است که غرب بر مباحثه و انتقاد دارد. شاید عجیب باشد ولی خیلی‌ها عقیده دارند که مهم‌ترین عملکرد تفکر استفاده از کلاه سیاه است. متأسفانه این اندیشه جنبه‌های سازنده و خلاق تفکر را کاملاً کنار می‌گذارد.

با این همه کلاه سیاه بخش مهمی از تفکر را تشکیل می‌دهد.

تفکر با کلاه سیاه همیشه تفکری منطقی است. درست است که این نوع تفکر حالت منفی دارد ولی به هر حال نمی‌توان 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 می‌بیند اما این یک نگاه منطقی است نه یک احساس. در کلاه قرمز برای بیان یک احساس منفی نیازی به استدلال نیست اما با کلاه سیاه دلایل منطقی مربوط به آن دیدگاه منفی حتماً باید بیان شود. در واقع، یکی از

ارزشمندترین وجوه کاربرد شش کلاه تفکر همین جداسازی دیدگاه‌های منفی منطقی از وجوه منفی احساسی است.

... فکر نمی‌کنم کاهش قیمت‌ها هم کاری از پیش ببرد.

... آنچه که گفتید مربوط به کلاه قرمز است. من می‌خواهم دلایل منطقی شما را بدانم. از کلاه سیاه استفاده کنید.

... تجارب گذشته‌ای که می‌توانم آن‌ها را به صورت آمار و ارقام مربوط به فروش به شما ارائه کنم نشان می‌دهد که کاستن از قسمت‌ها هیچ وقت منجر به فروش کافی و توقف روند نزولی سطح سوددهی نشده است. علاوه بر این رقبای ما هم در گذشته برای رقابت متقابلاً دست به کاهش قیمت‌ها زده‌اند.

دلایل ارائه شده توسط کلاه سیاه باید محکم و قایم به خود باشند و همه بتوانند از آن‌ها استفاده کنند نه اینکه یک نفر آگاهانه برای اثبات دیدگاه خود آن‌ها را کنار هم چیده باشد. منطق کلاه سیاه بر تناسب و عدم تناسب مثلاً عدم تناسب ایده‌ها با امکانات استوار است.

تفکر با کلاه سیاه باید صادقانه و منطقی باشد اما لزوماً نباید درست باشد. کلاه سیاه جنبه‌های منفی منطقی یعنی دلایل ناممکن بودن یک کار را بیان می‌کند. وجوه مثبت منطقی که بیانگر دلایل امکان یک عمل هستند با کلاه قرمز مطرح می‌شوند. تمایل ذهن به منفی‌گرایی آن قدر شدید است که حتماً باید برای آن یک کلاه مخصوص در نظر گرفت. به هر متفکر باید فرصتی داد تا صد درصد بدبین باشد.

وجود تفاوتی ظریف بین شیمی مغز در هنگام تفکر مثبت یا منفی کاملاً ممکن است و اگر چنین باشد، در نظر گرفتن یک کلاه واحد برای جنبه‌های منطقی مثبت و منفی عملاً بی‌معناست زیرا مغز قادر نیست مرتباً از یک وضعیت شیمیایی به وضعیتی دیگر جهش کند. شاید شیمی مغز در تفکر منفی شبیه شیمی آن در ترس و درمان تفکر مثبت مشابه وضعیت شیمیایی مغز به هنگام لذت و شادی باشد.

همواره چنین ادعا می‌شود که لغت «انتقاد» به معنی ارزیابی صادقانه با در نظر گرفتن وجوه مثبت و منفی یک کار است. اما در عمل «انتقاد» تلویحاً به کشف نقاط ضعف و اشکالات هر چیز اشاره می‌کند. این دقیقاً همان چیزی است که مورد توجه کلاه سیاه است.

سال‌ها تجربه در آموزش تفکر مرا در مورد لزوم جداسازی جنبه‌های مثبت و منفی منطق از یکدیگر کاملاً متقاعد کرده است. حتی افرادی که خود را بسیار عادل می‌دانند تنها کاری که می‌کنند این است که در دیدگاه‌های طرف مقابل سرک می‌کشند.

با اینکه کلاه سیاه «کلاه انتقاد» است، باید توجه داشت که استفاده از آن به این معنی نیست که ما یک طرف دعوا را گرفته‌ایم و مثلاً از جنبه‌های منفی دفاع می‌کنیم. زیرا اصولاً نه دعوایی است و نه طرفین دعوایی. متفکر می‌تواند هر وقت که بخواهد از کلاه سیاه یا زرد استفاده کند.

... اگر کلاه سیاه را سرم بگذارم باید بگویم که این کلبه برق ندارد و با کلاه زرد می‌توانم بگویم که صورت حسابی هم نیست.

این ویژگی کلاه سیاه باعث می‌شود که فرد از داوری عادلانه بی‌نیاز شود و بتواند هر دو سوی مثبت و منفی را به خوبی ببیند. در این حالت او می‌تواند به تفکرات منفی خود اجازه دهد آزادانه در ذهنش جریان پیدا کنند.

شاید در نظر اول چنین به نظر برسد که کلاه سیاه منفی‌گرایی را که پیش از این نیز ویژگی اصلی تفکر بسیاری از افراد بوده است تشدید می‌کند به نظر می‌رسد همان طور که کلاه قرمز بر احساسات صحه می‌گذارد، کلاه سیاه نیز به تفکرات کاملاً منفی مشروعیت می‌بخشد. اما در عمل کلاه سیاه تأثیری کاملاً متفاوت دارد.

کسی که طبیعتاً منفی‌گراست هر وقت که شروع به تفکر کند، به جنبه‌های منفی می‌اندیشد. این چنین منفی‌گرایی همیشه در کمین است تا به تفکر او هجوم بیاورند. این حرف یعنی در روش تفکر معمولی که فرد با تلاش زیاد سعی می‌کند، در آن واحد همه انواع ممکن تفکر را در یک جا جمع کند، زمینه اصلی تفکر همواره منفی خواهد بود. کلاه سیاه با تمرکز مستقیم بر جنبه‌های منفی، عملاً منفی‌گرایی را «محدود» می‌کند. می‌توان از افراد خواست که کلاه سیاه را از سر خود بردارند. این کار به معنای ارسال پیام و زدن کلیدی است که ذهن را به طور مشخص و به وضوح از جنبه‌های منفی دور می‌کند.

... کار کلاه سیاهت عالی بود. حالا چرا برای چند دقیقه از یک کلاه دیگر استفاده نمی‌کنی؟

... در خلال این گفت‌وگو شما هیچ کاری بجز استفاده از کلاه سیاه انجام نداده‌اید.

مگر این تنها کلاهی است که استفاده از آن را بلدید؟

... بسیار خوب. حالا از شما می‌خواهم که در ۵ دقیقه آینده با کلاه زردتان فکر

کنید. با کلاه زرد این موضوع را چطور می‌بینید؟

... ما معمولاً در گفت‌وگوهایمان از مری حرف‌های مربوط به کلاه سیاه را

می‌شنویم. به نظر می‌رسد وقتی مری از کلاه سیاه استفاده نمی‌کند، دیگر حرفی برای

گفتن ندارد.

... تو جزو کسانی هستی که «یک کلاهی» فکر می‌کنند! کلاهت هم سیاه است.

یک رانندهٔ خوب نمی‌تواند به دلیل مهارت در دور زدن، دنده عقب رفتن را یاد بگیرد و به کلی این مهارت را فراوش کند. متفکری هم که در کاربرد کلاه سیاه مهارت دارد مسلماً نمی‌خواهد احساس کند که نمی‌تواند از سایر کلاه‌ها استفاده کند به این ترتیب، کلاه سیاه به افراد می‌آموزد که منفی فکر کردن تنها یکی از بخش‌های تفکر است.

حتماً تاکنون خیلی از خوانندگان متوجه شده‌اند که نقش کلاه سیاه بسیار شبیه نقش سنتی «دستیار شیطان» است که همیشه سعی در مأیوس کردن انسان دارد. ... من واقعاً از فکر کشتی مسافربری هوایی خوشم می‌آید ولی می‌خواهم برای چند دقیقه نقش دستیار شیطان را بازی کنم و کمی ناامیدتان بکنم!  
... خوب مثل اینکه شور و اشتیاق زیاد ما را کمی به آن دوردورها برده است حالا یک نفر می‌خواهد نقش دستیار شیطان را بازی کند و به این نکته اشاره نماید که قیمت فروش کالاهای ما خیلی بالا خواهد شد.

کلاه سیاه واقعاً شبیه دستیار شیطان است و این نقش خاص را نیز به مجموعهٔ نقش‌هایی که به شکل نمادین با کلاه‌های رنگی نشان داده می‌شوند اضافه می‌کند. در این صورت منفی‌گرایی تنها یک نقش از شش نقش ممکن خواهد بود و این باعث می‌شود که قضیه خیلی فرق کند.

از تفکر سیاه برای رنگ‌آمیزی قسمت‌های سیاه رنگ نقشه استفاده می‌شود. همان‌طور که رنگ‌آمیزی سایر قسمت‌ها توسط سایر کلاه‌ها باید با دقت و کامل انجام شود، رنگ‌های سیاه نیز باید کامل و دقیق در جای خود قرار داده شوند. نباید بخاطر ترس از اینکه نظری توسط تفکرات سیاه نابود شود در کاربرد کلاه سیاه کوتاهی کنیم زیرا این عمل به معنای مخدوش کردن هدف اصلی استفاده از کلاه‌های تفکر یعنی اجرای دقیق و کامل نقش هر شش کلاه خواهد بود.

# ۲۲

## تفکر با کلاه سیاه

### موضوع و روش

- خطاهای تفکر
  - چرا یک امر پی‌آمد امر دیگری نیست؟
  - قانون شواهد
  - نتایج احتمالی یک «فرض»
- کلاه سیاه نیز مانند کلاه قرمز می‌تواند درباره «موضوع» تفکر یا بحث و یا «روند» پیشرفت گفت‌وگو یا تفکر صحبت کند. در فصل‌های آینده بحث درباره «موضوع» را بیشتر دنبال خواهیم کرد.
- ... تا آنجا که من می‌دانم این‌ها همه فرضیه هستند.
- ... من نمی‌فهمم تو چگونه از گفته‌های قبلی‌ات چنین نتیجه‌گیری می‌کنی؟
- ... آمار و ارقامی که من در دست دارم با آنچه که شما ارائه می‌کنید فرق دارند.
- ... این تنها توضیح ممکنه درباره این مسأله نیست. یکی از توضیحاتی است که می‌توان درباره آن ارائه داد.
- ... لازم نیست بین این نکات ارتباط منطقی باشد.
- اگر متفکر بخواهد برای بیان هر کدام از این جملات استفاده از کلاه سیاه را رسماً اعلام کند کمی مسخره به نظر خواهد رسید. همه متوجه می‌شوند که چنین تذکراتی بخشی از تفکر با کلاه سیاه هستند.
- در عمل بهتر است که یک متفکر، نظریاتی از این دست را یکجا بیان کند نه آنکه

مثل یک بحث و جدل معمولی به محض اینکه فرصتی پیدا کرد یکی از این جملات را یک باره عنوان نماید. در این حالت او می‌تواند استفاده از کلاه سیاه را رسماً اعلام و تمام خطاهایی را که در روند تفکر می‌بیند گوشزد نماید.

... حالا می‌خواهم از کلاه سیاه استفاده و به اشکالاتی که به نظر من در این بحث بود اشاره کنم. علت افت شدید میزان فروش ما ممکن است توجه روزافزون مردم به سلامتی و پرهیز از مصرف سیگار باشد. اما امکان دارد دلایل دیگری هم در این امر دخیل باشند. مثلاً تبلیغات وسیعی که رقبای ما در مورد محصولات خود می‌کنند می‌تواند یکی از آنها باشد.

... خوب، تا اینجا که همه شما فقط فرضیات و عقاید و احساسات مربوط به کلاه قرمز خودتان را بیان کرده‌اید.

... این درست نیست. شما فقط در صورتی از مالیات معاف می‌شوید که کارهای مربوط به توسعه و تحقیقتان به نتیجه‌ای هم رسیده باشد.

... می‌خواهم با کلاه سیاه درباره شیوه تفکر شما در این مورد نظر بدهم. اعداد و ارقامی که شما ارائه کردید مربوط به چهار سال قبل هستند. جمعیتی که آنها را مورد تحقیق و بررسی قرار داده‌اید بسیار محدود بوده و تمام این آمار و ارقام هم فقط مربوط به جنوب کشور است.

من قصد ندارم قیاس و استقراء و سایر قوانین استنتاج منطقی را در اینجا ذکر کنم. زیرا بسیاری از آنها قوانین انتزاعی هستند و در کارهای عملی که مجموعه‌های بسته فرضی و ذهنی نیستند، کاربردی ندارد.

ما می‌توانیم قوانین اصلی منطق را به صورت زیر خلاصه کنیم:

(۱) آیا «فرض» ما محکم و اثبات شده است؟  
 (۲) آیا از چنان «فرضی» می‌توان به چنین «حکمی» رسید؟ (یعنی آیا روند نتیجه‌گیری ما درست بوده است؟)

(۳) آیا «فرض» ما لزوماً به این «حکم» منجر خواهد شد؟

(۴) آیا «حکم‌های» دیگری هم می‌تواند از این «فرض» ناشی شود؟  
 منظور من از «حکم» هر گزاره‌ای است که بر اساس گزاره‌ای دیگر و به دنبال آن، مطرح شود. یک «حکم» بیشتر اوقات یک نتیجه‌گیری است.

... اگر قوانین کيفری را سخت‌تر کنیم و به تعداد محکومین بیفزاییم از میزان جنایات کاسته خواهد شد.

این جمله ممکن است به اندازه کافی منطقی به نظر برسد. اما اگر جزئیات آن را بررسی کنیم متوجه می‌شویم که «حکم» می‌تواند از «فرض» ناشی شود اما «فرض»



ما لزوماً به «حکم» منجر نخواهد شد. اگر احتمال دستگیر شدن کم باشد تشدید مجازات‌ها کاری از پیش نخواهد برد و اگر دادگاه‌ها این محکومیت‌های تشدید شده را اعمال نکنند باز هم نتیجه مطلوب در جلوگیری از جرایم به دست نخواهد آمد. با این وجود می‌توان گفت که افزایش «موانع» جرم می‌تواند «تأثیری» در کاهش جرم داشته باشد. این «تأثیرات» ممکن است در مقایسه با هزینه‌ی اضافی نگهداری از زندانیان ناچیزتر شود. می‌توان از این هم فراتر رفت و گفت: «آیا تشدید مجازات‌ها عملاً منجر به تشدید جرایم (از نظر کیفی) نخواهد شد؟ در صورت وجود مجازات‌های سنگین برای جرایم معمولی ممکن است تبهکاران برای کاهش احتمال دستگیری دست به کشتن قربانیان خود بزنند. فردی که به دلیل ارتکاب یک جرم کوچک مدتی طولانی را در زندان سپری کند احتمالاً تبدیل به تبهکاری سابقه‌دار و آبدیده خواهد شد و علاوه بر همه‌ی این‌ها اگر مبالغ‌گزافی که صرف نگهداری از زندانیان می‌شود صرف تقویت نیروی پلیس (که در واقع به نوعی از وقوع جرم پیشگیری می‌کند) شود احتمالاً نتایج بهتری را دربر خواهد داشت.

نکته‌ی جالب توجهی که در این مثال دیده می‌شود این است که برای پیشگویی یا ایجاد احتمالات و نتایج متنوع یک عمل به قدرت «تصوّر» زیادی نیاز داریم.

همان طور که من در کتاب «تفکر عملی» نوشته‌ام در بیشتر موارد ارائه‌ی مدرک و دلیل بیانگر چیزی بجز کم بودن قدرت تصوّر نیست. این موضوع در علم، امور قضایی و خیلی از موارد دیگر (البته بجز سیستم‌های بسته ریاضی و بازی‌های کلامی فلسفه) مصداق دارد.

در عمل، یکی از بهترین راه‌های عیان ساختن خطاهای منطقی آن است که توضیحی متفاوت درباره‌ی «فرض» ارائه بدهیم یا نتایج احتمالی دیگری را برای آن تصوّر کنیم.

... این یک واقعیت است که در بسیاری از کشورها نرخ طلاق همگام با افزایش تعداد ماشین‌های لباسشویی رشد می‌کند ولی این مسأله لزوماً به این معنا نیست که ماشین لباسشویی عامل طلاق است. ممکن است رشد روزافزون آمار طلاق و تعداد ماشین‌های لباسشویی هر دو ناشی از رفاه بیشتر، پیشرفت جامعه یا تعداد روزافزون زنان شاغل باشد.

... درست است که اگر قیمت‌ها را افزایش بدهیم. فروشمان قاعدتاً باید افت کند ولی اگر محصولمان را قسطی عرضه کنیم خریداران دیگری را هم به خود جلب می‌کنیم و کاهش میزان فروش نیز با بهره‌ی اضافی اقساط جبران خواهد شد. در اینجا دوباره به موضوع احتمال وقوع یک چیز که در کلاه سفید نیز آن را

مطرح کرده‌ایم برمی‌گردیم. مطرح کردن تمام احتمالات موجود کاملاً قابل قبول است ولی هرگز نباید ادعا کرد که احتمال وقوع همه آن‌ها یکسان است. در هر حال باید این نکته را به خاطر سپرد که در کلاه سیاه «هرگز» جدل نمی‌کنیم.

با خطاهای موجود در نقشه تفکر چگونه باید برخورد کرد؟

فرض کنید که یک نفر فکر می‌کند با تشدید مجازات‌ها می‌توان از میزان وقوع جرایم کاست و فرد دیگری فکر می‌کند که این تنها یک فرضیه محتمل اما اثبات نشده است. در صورت امکان می‌توان از منابع آماری یا نتایج آزمایشات انجام شده استفاده و درباره موضوع تصمیم‌گیری کرد (کلاه سفید). اگر نتوان به تصمیم مشخصی رسید، دیدگاه‌های مختلفی را که درباره مسأله هست به عنوان مجموعه‌ای از امکانات و احتمالات بر نقشه ثبت می‌کنیم. اگر در مورد یک امکان و احتمال، شواهد ضعیفی باشد می‌توان آن را تحت عنوان «عقیده» ثبت کرد. در نتیجه استفاده کنندگان از نقشه این حق انتخاب را پیدا می‌کنند تا به یک نظریه توجیه کرده یا آن را نادیده بگیرند.

... فرضیه افزایش آتی سفرهای تفریحی مستدل و قابل قبول به نظر می‌رسد. زیرا درآمد خانواده‌ها در حال افزایش است و کمی تعداد فرزندان نیز باعث کاهش هزینه مسافرت هوایی خانواده خواهد بود.

... احتمال این هست که مسافرت‌های طولانی به خارج کشور کم‌کم از مد بیفتند و مردم از آن خسته شوند. ممکن است مردم ترجیح دهند خانه دومی در همان کشور خودشان تهیه کنند و تعطیلات خود را در آن بگذرانند.

در نقشه باید به هر دو احتمال مذکور اشاره شود. ممکن است هر دو پیش‌بینی درست از آب درآیند. حتی زمانی که وقوع هم‌زمان دو پیش‌بینی ذاتاً ناممکن باشد باز هم باید هر دوی آن‌ها را در نقشه قید کرد تا زمانی که شواهد یا «احساس» باعث انتخاب یکی از آن‌ها شود. حتی گزاره‌های مردود یا مشکوک را نیز می‌توان در نقشه قید کرد، البته به شرط آنکه حتماً با عنوان «مردود یا مشکوک» از آن‌ها نام برده شود.

# ۲۳

## تفکر با کلاه سیاه

### گذشته و آینده

- این مسأله چطور با الگوهای ناشی از تجارب گذشته من جور درمی‌آید؟
- واقعاً مسأله همین طور است که شما می‌گویید؟
- چه خطراتی هست؟

در فصل گذشته با شیوه برخورد کلاه سیاه با «روش» تفکر یا گفت‌وگو آشنا شدیم. در این فصل به نحوه برخورد آن با «موضوع» تفکر یا گفت‌وگو خواهیم پرداخت.

آیا آنچه تحت عنوان واقعیت‌های موجود گفته شده واقعاً درست است؟ یا اطلاعات داده شده به موضوع مورد بحث مرتبط و با آن متناسب هستند؟ اطلاعات توسط کلاه سفید مطرح می‌شوند اما بررسی و تحقیق در مورد آن‌ها کار کلاه سیاه است.

... ممکن است تعداد بیکاران از آنچه که آمار نشان می‌دهد بیشتر باشد زیرا احتمالاً همه افراد یک خانواده زحمت ثبت‌نام در لیست بیکاران را به خود نمی‌دهند.

... آمار ششصد میلیون سفر هوایی در سال، تصویر درستی از وضعیت سفرهای مردم به ما نمی‌دهد زیرا بسیاری از افراد در طول سال سفرهای متعددی انجام می‌دهند و گروهی هم هستند که اصلاً سفر نمی‌کنند. از طرف دیگر این آمار شامل سفرهای داخلی کوتاه مدت هم می‌شود.

... آمار مربوط به کاهش جرایم در امریکا باید با توجه به ارقام جمعیتی گروه‌های سنی مختلف تهیه شود. شاید این کاهش فقط مربوط به جمعیت زیاد متولدین بعد از جنگ جهانی باشد که در حال حاضر از گروه سنی ۱۸ تا ۲۳ سال (که سن اصلی انجام جرایم است) خارج شده‌اند.

بررسی آمار و ارقام و گزارش‌های دریافت‌شده یکی از ساده‌ترین و آشکارترین کاربردهای کلاه سیاه است. در چنین مواردی هدف از تفکر با کلاه سیاه کشف خطاهای موجود در گزارش‌ها یا عدم کارایی آن‌هاست. هنگامی که می‌خواهیم بر اساس اطلاعات دریافتی تصمیم‌بزرگی بگیریم، در صورت وجود کمترین شک و شبهه‌ای در صحت یا کفایت اطلاعات باید دست به بررسی مجدد زده، درخواست اطلاعات دقیق‌تر و مناسب‌تری نماییم. کلاه سیاه قصد ندارد مانند یک وکیل دادگاه دست به ایجاد شک و شبهه بزند بلکه سعی دارد با دیدگاهی بی‌طرفانه نقاط ضعف اطلاعات را شناسایی کند.

تجاری هستند که نمی‌توان آن‌ها را به صورت آمار و ارقام ارزیابی کرد. کلاه سیاه می‌تواند نظراتی را که با چنین تجاری همخوانی ندارند نیز شناسایی می‌کند. ... تجربه به من نشان داده است که اگر به مردم انعام بدهید، سریعاً متوقع می‌شوند و فکر می‌کنند که این هم بخشی از حقوقشان است و همیشه باید به آن‌ها پرداخت شود.

... تجربه به من نشان داده است که وقتی مردم احساس می‌کنند در مقابل کاری که بیش از وظیفه خود انجام داده‌اند از آن‌ها قدردانی می‌شود و اکنش بسیار خوبی نشان می‌دهند به خصوص وقتی که این قدردانی به شکل هدیه‌ای غیرنقدی باشد. ... اگر مردم توقع پاداش داشته باشند، دیگر هیچ کاری انجام نمی‌دهند مگر آنکه به آن‌ها قول پاداش بدهیم.

ممکن است دو جمله نخست با تجارب تمام کسانی که در میزگرد بررسی انگیزه‌های کار شرکت کرده‌اند هماهنگ باشد ولی تجارب آن‌ها جمله سوم را تأیید نکند.

در اینجا حتماً باید به این نکته اشاره کنم که «تجربه» امری بسیار شخصی است و افراد مختلف مسلماً تجارب متفاوتی دارند. پاداش در فرهنگ‌های مختلف، معانی و تأثیرات متفاوتی دارد.

همچنین باید گفت که شرایط نیز در نتایج حاصله بی‌تأثیر نخواهد بود. هنگامی که مرتباً به افراد پاداش داده شود، احتمال دارد باعث تبلی آن‌ها گردد. بدین ترتیب گاه ممکن است تجارب متفاوت، با یکدیگر هماهنگ یا متناقض باشند.

... در زمان افزایش تورم مردم تمایل بیشتری به پس انداز پیدا می‌کنند.

... این درست نیست، مردم در زمان تورم کمتر پول ذخیره می‌کنند.

در بیشتر کشورها با تشدید تورم تمایل مردم به پس انداز پول بیشتری می‌شود ولی این امر در مورد امریکا مصداق ندارد. شاید به این دلیل که مردم بیشتر در معرض رهنمودهای اقتصادی قرار دارند یا شاید به این دلیل که وام گرفتن آن‌ها را از مالیات معاف می‌کند در مواقع تشدید تورم رشد ذخایر پولی عملاً منفی می‌شود. در بعضی از موارد استفاده‌کننده از کلاه سیاه سعی می‌کند موضوعی را کاملاً قاطعانه رد کند. این نوع کاربرد کلاه سیاه مربوط به اطلاعات علمی، یافته‌های تحقیقاتی و اموری است که گرچه کاملاً پذیرفته شده و جا افتاده‌اند اما حالا قرار است از آن‌ها به عنوان یک «داده اطلاعاتی» استفاده شود.

... من فکر نمی‌کنم این آمار درست باشد. اغلب سوپرمارکت‌ها بیشتر از ۲ تا ۳ درصد سود نمی‌کنند.

در سایر مواقع صاحب کلاه سیاه می‌خواهد تجربه شخصی خود را عنوان کند.

... من متوجه شده‌ام که کار کردن در یک شرکت کوچک انگیزه کاری بیشتری به انسان می‌دهد. من با این گفته شما که شرکت‌های بزرگی که در آن‌ها تمرکززدایی صورت گرفته است درست مثل شرکت‌های کوچک هستند، مخالفم.

... باید کلاه سیاهم را بگذارم و خیلی ساده به همه شما بگویم که این پیشنهاد به هیچ وجه با تجارب بیست ساله من در فروش لوازم آرایشی جور در نمی‌آید. شما نمی‌توانید یک نوع ماده آرایشی را هم به عنوان یک محصول اختصاصی و هم به عنوان یک محصول معمولی عرضه کنید.

تذکر خطرات احتمالی، مشکلات بالقوه و پیش‌بینی افتهای کوتاه مدت آتی نیز برعهده کلاه سیاه است.

... باید خاطر نشان کنم که در طی مراحل طلاق شوهرتان می‌تواند ادعا کند که شما فرد مناسبی برای نگهداری فرزندتان نیستید.

... اگر نرخ برابری استرلینگ در برابر دلار باز هم سقوط کند، مجبور خواهیم بود که ذخایر پولی خود را افزایش دهیم و این کار باعث کاهش پول در گردش خواهد شد.

تنها با توجه به گذشته است که می‌توانیم به آینده نظر کنیم.

... تمایل به مصرف تقلات و غذاهای سرپایی کاملاً جا افتاده است. مردم عادت رسمی صرف غذا را از دست می‌دهند و بیشتر در حال راه رفتن، غذا می‌خورند.

... بیشتر شرکت‌هایی که سعی کرده‌اند به فرانسویان بستنی بفروشند ورشکست شده‌اند. من نمی‌دانم چرا باید فکر کنیم که چنین تلاشی این بار با موفقیت روبه‌رو خواهد شد.

آینده را می‌توان به صورت ترکیبی از الگوها، تمایلات و گرایش‌های مختلف نیز در نظر گرفت.

... با کاهش زمان کار اوقات فراغت بیشتر خواهد شد. اما افزایش بیکاری به این معناست که افراد زیادی که اوقات فراغت زیادی هم دارند پولی برای خرج کردن در اوقات فراغت خود نخواهد داشت. بنابراین احتمالاً نیاز به راهی داریم که مردم بتوانند اوقات فراغت خود را با هزینه کمتری بگذرانند.

... کلاه سیاهم به من می‌گوید که بساط کامپیوترهای آپل بزودی از بازار برچیده خواهد شد مگر آنکه آن‌ها بتوانند با کامپیوترهای آی‌بی‌ام هماهنگ شوند. خریداران می‌خواهند در صورت خرید آپل به تمام نرم‌افزارهای سازگار با آی‌بی‌ام هم دسترسی داشته باشند.

با وجودی که هرگز نمی‌توانیم مطمئن باشیم که درس‌های گذشته در شرایط امروز نیز کاربرد خواهند داشت، اما همیشه می‌توانیم درباره آنچه که گذشته است مطمئن باشیم و نظر قطعی بدهیم. اما درباره آینده همیشه باید تحقیق کنیم. تفکر با کلاه زرد را می‌توان آمیزه‌ای از تحقیق و مثبت‌نگری دانست. این کلاه خوش‌بین است و به چیزهای خوبی که می‌تواند از یک عمل یا تصمیم ناشی شود توجه دارد. یکی از عملکردهای کلاه سیاه برقراری تعادل با کلاه زرد از طریق نگرش محققانه منفی است: «ممکن است کارها درست از آب درنیاید...»

... با توجه به راه جدید که برای ورود به حوزه کامپیوترهای شخصی در پیش پای ما قرار گرفته است می‌خواهم آنچه را که با کلاه سیاه فکر می‌کنم بگویم. آیا ما اصولاً می‌توانیم چنین کاری را انجام دهیم؟ آیا می‌توانیم با قیمت مناسبی آن را به فروش برسانیم؟ اگر این کار را بکنیم چه مزیتی بر رقبای خود خواهیم داشت؟ اصولاً مردم چرا باید چنین کامپیوتری را بخرند؟ در اینجا ما به چیزی می‌رسیم که می‌توانیم آن را «سؤال منفی» بنامیم. صاحب کلاه سیاه می‌خواهد به سادگی اعلام کند که: «من این دیدگاه منفی را دارم. این شما هستید که باید مرا متقاعد کنید که اشتباه می‌کنم.»

... اصولاً چرا فکر می‌کنید که این مشاور جدید از مشاور قبلی بهتر است؟  
... اگر ژاپنی‌ها هم وارد صنعت هوایی شوند آن وقت چه؟

... اگر یکی از شرکت‌های بزرگ داروسازی شروع به ساخت لنزهای داخل چشمی بکند کار ما به کجا خواهد کشید؟

بیشتر سؤالات منفی را می‌توان به این صورت نیز مطرح کرد: «من این خطر را می‌بینم که...»

...من این خطر را می‌بینم که رقبای ما هم بتوانند مثل ما قیمت‌هایشان را پایین بیاورند.

... من این خطر را می‌بینم که دولت به زودی تمام سوبسیدها را حذف کند.  
... من فکر می‌کنم خطر تولید بیش از حد شیر هست.  
... من این خطر را می‌بینم که تفکر با شش کلاه آن چنان تبدیل به یک بازی شود که عملاً درباره خود موضوع هیچ فکری نکنیم.  
چگونه باید با جنبه‌های منفی مطرح شده توسط کلاه سیاه برخورد کرد؟ اولین چیزی که باید به خاطر سپرد این است که کار اصلی ما دعوا کردن و بحث و جدل نیست بلکه تهیه و ترسیم نقشه است.

نخستین راه برخورد با جنبه‌های منفی توجه کردن آگاهی از آن‌هاست.  
... بله، این واقعاً یک خطر جدی است و اگر چنین اتفاقی بیفتد ما واقعاً توی دردسر خواهیم افتاد. مطمئناً باید این مسأله را مدنظر داشته باشیم.  
راه دیگر، آگاهی یافتن از جنبه‌های منفی و طرح دیدگاه‌های دیگر به موازات آن است طوری که بتوانیم نشان دهیم احتمال وقوع مسایل منفی کم است.  
... این امکان هست ولی احتمال آن بسیار کم است. ما در حدود ۴ سال است که این محصول را مورد آزمایش قرار داده‌ایم و اگر اشکالی وجود می‌داشت تاکنون باید مشخص می‌شد.

راه سوم این است که خطرات را بشناسیم و بوسیله پاسخی مناسب امکان جلوگیری از آن‌ها را مطرح کنیم.

... اگر رقبای ما نیز توانستند قیمت‌های خود را پایین بیاورند، ما باید محصول دیگر خود را که به طور استثنایی ارزان قیمت است وارد بازار کنیم. این محصول طوری طراحی شده است که ساخت آن هزینه بسیار کمی دربر دارد و می‌توان آن را با قیمت بسیار پایین فروخت. اگر رقبای ما نیز بخواهند قیمت‌های خود را تا این حد نیز پایین بیاورند دیگر سودی نخواهند داشت.

چهارمین راه، رد احتمال وجود خطر است. در واقع متقابلاً با کلاه سیاه به بررسی نحوه تفکر سیاه طرف مقابل می‌پردازیم.

... من نمی‌دانم چطور ممکن است چنین مشکلی پیش بیاید. تازه واردین باید برای ورود به بازار بهای سنگینی بپردازند ما هم که به خوبی مهره‌های اصلی کار را می‌شناسیم.

راه پنجم، ارائه یک دیدگاه جایگزین و طرح آن در امتداد دیدگاه کلاه سیاه است. ... درست است که با کاهش قیمت بنزین ممکن است مردم دوباره شروع به خرید ماشین‌ها بزرگ بکنند اما گمان می‌کنم مردم متوجه بی‌درد سر بودن ماشین‌های کوچک شده‌اند و همین مسأله باعث می‌شود که همیشه بازاری برای ماشین‌های کوچک باشد.



# ۲۴

## تفکر با کلاه سیاه

### تساهل منفی

- منفی بودن آسان تر است.
- منفی بودن سرگرم کننده تر است.
- بله... اما.

ساختن یک راه آهن نیازمند مجموعه‌ای از عملیات پیچیده مهندسی است. اما اگر یک قطعه ساده بتنی روی ریل قرار داده شود، تمام خط را غیر قابل استفاده خواهد کرد. این کار به مهارت خاصی نیاز ندارد. خراب کردن همیشه از درست کردن آسان تر است. منفی‌گرایی نیز چنین است. به همین دلیل باید در هنگام استفاده از کلاه سیاه متوجه جاذبه جنبه‌های منفی که معمولاً ما را به سمت یک نوع «تساهل منفی» سوق می‌دهند باشیم.

تفکر منفی جذاب است زیرا دستاوردهای آن را می‌توان فوراً و به طور کامل مشاهده کرد. اثبات خطای دیگران رضایتی به ما می‌دهد. اما طرح یک ایده سازنده دستاوردهای آنی دربر نخواهد داشت مگر آنکه کسی از آن ایده خوشش بیاید یا شما بتوانید اثبات کنید که آن ایده کارآیی خواهد داشت (که آن هم نیازمند زمان است). حمله کردن به یک دیدگاه فوراً در شما احساس برتری به وجود می‌آورد. اما ستودن یک نظر این احساس را به فرد می‌دهد که از صاحب آن نظر، پایین تر است. انتقاد بسیار آسان است زیرا در انتقاد تنها کاری که باید بکنیم این است که یک چارچوب مناسب برای داوری اختیار کنیم و آن گاه نشان دهیم که پیشنهادها و

نظرات مطرح شده با این چارچوب خاص تناسب ندارد. ... چیزی که ما در اینجا به آن احتیاج داریم یک ایده ساده و عملی است. اما آنچه شما مطرح می‌کنید خیلی پیچیده و پرکار است. به هر حال اگر هم نظر مطرح شده ساده و روشن می‌بود باز هم فرد منتقد چارچوب دیگری را انتخاب و مطرح می‌کرد. ... این یک دیدگاه ساده‌اندیشانه در مورد شرایط موجود است. این پیشنهاد به درد بچه‌ها می‌خورد. پسر شش ساله من می‌توانست نظر بهتری بدهد. ما باید تمام مسایل و عوامل موجود را در نظر بگیریم. ببینید رد کردن یک نظر تا چه حد آسان‌تر از طراحی آن است. به این نکته نیز توجه کنید که این چنین انتقاداتی بر اساس مسایل عنوان شده در خود طرح پایه‌ریزی نشده‌اند بلکه تنها کلیت آن را با عنوان «خیلی پیچیده» یا «خیلی ساده» مورد سؤال قرار می‌دهد. با کمی دقت در کمال شگفتی متوجه خواهید شد که عملاً اکثر انتقادات رایج از این نوع هستند. این نوع تفکرات باید در کلاه قرمز مطرح شوند نه در کلاه سیاه.

... من از طرح پیشنهادی شما خوشم نمی‌آید. به همین سادگی. مقدار زیادی از افکار مربوط به کلاه قرمز غالباً در لوای کلاه سیاه مطرح می‌شوند.

... اگر همه حرف شما همین بود باید بگویم که ما این‌ها را حرف‌های کلاه قرمز شما می‌دانیم نه کلاه سیاهتان. شما درگیر احساسات خودتان شده‌اید. دوختن لباسی که اندازه نیست آسان‌تر از دوختن یک لباس کاملاً شکیل و متناسب است. این همان چیزی است که ما را به ادای جملاتی از این دست می‌کشاند: «بله... اما...». در اینجا فردی که دارای تفکر منفی است به جنبه‌های اصلی طرح پیشنهادی (که واقعاً هم ممکن است کاراً و باارزش باشند) توجه می‌کند تا بتواند بر بخش کوچکی از طرح که احتمالاً مورد شک و تردید است، تمرکز کند. ... این کتاب خوب است، اما تعجب می‌کنم چرا این خانم باید چنین اسم بی‌معنایی را برای کتابش انتخاب کند. این اسم هیچ چیز از محتوای کتاب را بیان نمی‌کند و هیچ ربطی هم به آن ندارد. از آن اسم‌هایی است که روی هر کتاب عشقی عوام‌پسندی می‌توان آن را پیدا کنید.

... بی‌معنا بودن تمام این لایحه بودجه از همین قانون مالیات‌های آن پیدا است. اگر غذا سرد باشد از مالیات معاف است اما اگر همین غذا را گرم کنند و بفروشند مالیات به آن تعلق می‌گیرد.

معمولاً ادعا می‌شود که انتقاد با خاطرنشان کردن اشکالات کوچک، خدمت ارزنده‌ای انجام می‌دهد زیرا در واقع منتقد می‌خواهد بگوید: «همه چیزهای دیگر خوب است. فقط اگر این اشکال کوچک را برطرف کنید، کارتان کامل و بی‌نقص خواهد شد.» بدون شک چنین انتقاداتی در زمانی که طراح یا نویسنده مشغول خلق اثر خود است می‌تواند کارآیی داشته باشد اما پس از اتمام کار جمله «من باید چیزی برای انتقاد کردن از او پیدا کنم» بی‌معناست.

در مثال مالیات بر فروش مواد غذایی، ما با نمونه دیگری از برخوردهای انتقادی روبه‌رو می‌شویم. در این مثال فردی که تفکر منفی دارد حرف‌های خود را به گونه‌ای مطرح می‌کند که گویی تمام لایحه بودجه مسأله دارد اما او فقط برای نمونه به یکی از اشکالات آن اشاره می‌کند. او می‌خواهد با بی‌اعتبار کردن یک بخش از لایحه دیگران را متقاعد کند که تمام لایحه درست مثل همان بخش کوچک، بی‌معنا و بی‌اعتبار است. این درست مثل این است که بگوییم: «آدمی که بتواند چنین نظر احمقانه‌ای بدهد آدم احمقی است و نظر دیگری هم که یک احمق بدهد، احمقانه خواهد بود.»

این نوع جملات آشکارا بیانگر نوعی تساهل منفی کودکان هستند. گاهی منتقدان از صفات استهزاآمیزی مثل: سخیف، ساده‌اندیشانه، معلوم‌الحال و... استفاده می‌کنند. کسانی که قادر به درک نوآوری‌ها نیستند، گاه نظرات جدید را «لباس نوی امپراطور» می‌نامند.<sup>۱</sup>

خطرات تفکر منفی در مجادلات معمول با جزییات بیشتری در کتاب دیگر من یعنی: «راهی بهتر در برخورد با تعارضات» بررسی شده است.

تفکر باکلاه سیاه باید برای ارائه نظرات جدی منفی مورد استفاده قرار بگیرد و نه ساده‌انگاری‌های منفی کودکانه‌ای که در این بخش آن‌ها را بررسی کرده‌ام. جمله «بله... اما» می‌تواند یک جنبه جدی هم داشته باشد و آن این است که گاهی خطری هست که خیلی هم محتمل نیست ولی به هر حال باید به آن اشاره کرد. ... می‌دانم که تیغه‌های توربین این موتور جت را بررسی کرده‌اید ولی آیا این تیغه‌های جدید در مقابل ضربات ناشی از برخورد پرنده‌ها هم مقاومت خواهند کرد؟

... این موضوع زیاد محتمل نیست ولی همیشه این امکان هست که او یک جاسوس دوجانبه از آب درآید. باید این موضوع را همیشه مدنظر داشته باشیم. ... فکر می‌کنم کتاب‌ها دیگر آن قدر گران شده‌اند که بشود آن‌ها را به عنوان یک

۱- لباسی که ادعا می‌شد هر کسی قادر به دیدن آن نیست، در حالی که اصلاً وجود نداشت.

هدیه رسمی به کسی اهدا کرد.

در بخش کلاه سیاه من به مسأله «محتمل» بودن یک امر اشاره کرده‌ام. مادام که «میزان محتمل بودن» یک موضوع به خوبی مشخص شود می‌توان قید شدن آن را بر روی نقشه، تأیید کرد. چنین مسایلی را می‌توان به شکل جملات منفی «بله...اما» عنوان نمود. در این حالت استفاده‌کنندگان از نقشه این اختیار را خواهند داشت که آن‌ها را نادیده گرفته یا به اندازه مناسب به آن‌ها توجه کنند.

# ۲۵

## تفکر با کلاه سیاه

### کدام یک مقدم‌اند؛ مثبت یا منفی؟

- آیا نباید از کلاه زرد پیش از کلاه سیاه استفاده کرد؟
  - ترس و امنیت
  - کنجکاوی و اکتشاف
- بچه‌های کوچک نسبت به کوچک‌ترین تغییر در نقل داستان مورد علاقه‌اشان واکنش نشان می‌دهند و به آن اعتراض می‌کنند. در تکرار، امنیت هست. کاملاً قابل قبول است که یک حیوان در هنگام ترس رفتارهای خود را تنها به «جنگ» یا «گریز» محدود کند. از سربازانی که زیر آتش دشمن قرار دارند نیز انتظار می‌رود همچنان انضباط (یعنی تکرار منظم برنامه‌ها) را حفظ کنند.
- آیا جنبه‌های منفی ذهن، نوعی سپر برای حفاظت از «دانسته‌ها»ی ما نیست؟ یک متفکر در ابتدا از کدام یک از این‌ها باید استفاده کند: موشکافی منفی کلاه سیاه یا کشفیات مثبت کلاه زرد؟
- گروهی معتقدند که همیشه باید در ابتدا از کلاه سیاه استفاده کرد. به این طریق ایده‌های به درد نخور را می‌توان به سرعت و بدون صرف زمان طولانی برای توجه به آن‌ها، در مان ابتدای امر رد کرد و کنار گذاشت. اکثر مردم در روش تفکر خود از همین «الک منفی» استفاده می‌کنند و در عمل هم در بسیاری از موارد این روش سریع و مؤثر است.
- در هر حال، مشاهده نقاط ضعف یک طرح پیشنهادی جدید بسیار آسان‌تر از

دیدن ارزش‌ها و محاسن آن است. بنابراین هرگاه در برخورد با یک پیشنهاد جدید، در ابتدای امر از کلاه سیاه استفاده کنیم بعداً بعید به نظر می‌رسد که بتوانیم به راحتی آن را از سر برداریم. هنگامی که ذهن به سمت نکات منفی متمایل می‌شود، دیدن جنبه‌های مثبت بسیار مشکل خواهد بود. شاید علت این مسأله این باشد که شیمی مغز ما در این حال، شبیه حالت «ترس» و «حفظ امنیّت» تنظیم می‌شود. بنابراین دلایل خوبی هست که در هنگام مواجهه با نظرات نو و تغییر و تحولات ابتدا از کلاه زرد استفاده کنیم.

... در خلال این جلسه از کلاه سیاه استفاده خواهیم کرد. اما در حال حاضر از همه می‌خواهم که ابتدا از کلاه زردشان استفاده کنند.

... این تفکر کلاه سیاه است. صبر کن. بعداً به آن می‌رسیم.

... حالا نمی‌خواهم هیچ جمله منفی معترضه‌ای را هر چقدر هم که درست و بجا باشد بشنوم. نکات منفی را یادداشت کنید و بعد آن‌ها را به ما هم بگویید.

به محض طرح ایده جدید و فواید مورد ادعایی آن، کلاه سیاه موضوعی پیدا می‌کند که روی آن کار کند. در اینجا می‌خواهم تأکید کنم که در برخورد با طرح‌های پیشنهادی همه وظیفه دارند که از کلاه زرد استفاده کنند. قرار نیست که تنها فرد مطرح کننده پیشنهاد، کلاه زرد بگذارد و بقیه در سکوت بنشینند و تنها منتظر فرصتی باشند که کلاه سیاهشان را بر سر بگذارند.

... شما تا حالا سکوت کرده‌اید. کمی با کلاه زردتان برای ما صحبت کنید.

می‌توان ادعا کرد اگر نظری از انتقادات کلاه سیاه جان سالم به در ببرد، طبیعتاً نظر خوبی است و دیگر استفاده از کلاه زرد کاری زاید خواهد بود. این ادعا در ما این تصور غلط را ایجاد می‌کند که «محاسن» یک طرح حاضر و آماده در یک سینی برای ما آورده می‌شود و تنها کاری که ما باید بکنیم این است که آن‌ها را کمی زیر و رو کنیم. اما واقعیت این است که کشف جنبه‌های مثبت یک ایده نیاز به تلاش و قدرت تصور و درک قابل توجهی دارد. به همین دلیل است که کاربرد سنجیده کلاه زرد ضروری است و این کلاه باید پیش از کلاه سیاه مورد استفاده قرار بگیرد.

... آیا این ایده، با قوانین مطابقت دارد؟

... آیا این ایده کارآیی لازم را خواهد داشت؟

... آیا این ایده فواید و محاسنی را هم دربر دارد؟

... آیا این کار به زحمتش می‌ارزد؟

ممکن است طرحی از دیدگاه نظری کارآیی لازم را داشته باشد اما در عمل نتوان آن را انجام داد. در اینجا کلاه سیاه می‌تواند با تذکر نقاط ضعف عملی آن را بهبود

بخشد.

... اگر کار را به همان شیوه ادامه داده بودیم حتماً آخر ماه یک کوه کار روی سرمان ریخته بود.

این طرح باعث دردسرمان خواهد شد مگر اینکه برای تمام مشتریانی که قرار است از ما به صورت تلفنی خرید کنند، شماره رمز ویژه‌ای در نظر بگیریم. یکی از کاربردهای مثبت کلاه سیاه «بهبود» طرح‌هاست. بهبود طرح لزوماً تنها به معنای حذف نقاط ضعف و کاستی‌ها نیست. بررسی و کشف محاسن کار می‌تواند ارای 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 می‌آید. در مورد مشکلات غالباً می‌توان کاری بیش از مقابله و از سر راه برداشتن آن‌ها انجام داد. شاید بتوان یک «مشکل» را تبدیل به یک «فرصت» کرد. فرصتی که می‌تواند منشأ فواید بسیار شود. این کار نیازمند استفاده توأمان از کلاه سبز (خلاقیت) و کلاه زرد است.

کلاه سیاه در پی حل مشکلات نیست، بلکه تنها وجود آن‌ها را به ما گوشزد می‌کند.





# ۲۶

## خلاصه تفکر با کلاه سیاه

کلاه سیاه به طور خاص متوجه نظرات منفی است. کسی که از کلاه سیاه استفاده می‌کند به خطاها، اشتباهات و موارد نادرست اشاره می‌کند. صاحب کلاه سیاه به ما گوشزد می‌کند که طرح یا موضوع مورد بحث، با تجارب یا دانش موجود جور در نمی‌آید. او به ما می‌گوید که چرا یک کار ممکن نیست و درست از کار در نخواهد آمد. او خطرات احتمالی را به ما گوشزد می‌کند و خطاها و اشکالات موجود در یک طرح را به ما تذکر می‌دهد.

کلاه سیاه در پی مجادله نیست و هرگز نباید با این دیدگاه به سراغ آن رفت. استفاده از آن به معنای تلاشی بی‌طرفانه برای ترسیم عناصر و نقاط منفی بر روی نقشه است. کلاه سیاه ممکن است به خطاهایی که در روند تفکر یا گفت‌وگو هست اشاره کند. کلاه سیاه ممکن است با توجه به گذشته نظری را ارزیابی نماید تا ببیند آیا آن نظر با دانسته‌ها و تجارب قبلی ما جور درمی‌آید یا خیر. هم‌چنین ممکن است نظری را در آینده به تصویر بکشد تا متوجه امکان شکست آن شود.

کلاه سیاه می‌تواند سؤالات منفی بپرسد. از کلاه سیاه نباید برای طرح احساسات منفی که در واقع جزء کارکردهای کلاه قرمز هستند استفاده نمود.

کار ارزیابی مثبت بر عهده کلاه زرد است. به هنگام برخورد با نظرات نو همیشه باید قبل از کلاه سیاه، از کلاه زرد استفاده کرد.



# ۲۷

## کلاه زرد

### محقق مثبت

- تفکر مثبت
  - زرد، نماد آفتاب و روشنایی
  - خوش بینی
  - تمرکز بر محاسن و مزایا
  - تفکر سازنده و خواست عمیق برای درست شدن کارها
- مثبت بودن یک انتخاب است. ما می توانیم آگاهانه نگرش مثبت نسبت به جهان اختیار کنیم. می توانیم بر جنبه هایی از یک موقعیت که مثبت هستند تمرکز نماییم. می توانیم به دنبال محاسن و فواید باشیم.
- گرایشات کلاه زرد درست برعکس تمایلات کلاه سیاه است. کلاه سیاه در پی نظرات منفی و کلاه زرد به دنبال نظرات مثبت است. متأسفانه، طبیعتاً دلایل بیشتری برای منفی بودن انسان هست. تفکر منفی می تواند از ما در مقابل خطرات و اشتباهات محافظت کند. تفکر مثبت باید آمیزه ای از کنجکاوی، شادمانی، سرور و خواست عمیق برای درست شدن کارها باشد. می توان گفت که پیشرفت بشر مدیون خواست عمیق او برای به انجام رسانیدن کارهاست.
- من در کتاب «روش های علم و هنر موفقیت» به این نکته اشاره کرده ام که آنچه افراد موفق را از دیگران متمایز می کند خواست عمیق آن ها در درست شدن کارهاست.

من کلاه زرد را کلاه محقق مثبت نامیده‌ام زیرا ارائه هر طرح نظری به این معناست که ما به آینده چشم داریم. آینده جایگاه عملی شدن طرح‌ها و برنامه‌های ماست. اما ما هرگز نمی‌توانیم همان طور که نسبت به گذشته اطمینان داریم دربارهٔ 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 می‌رویم که فکر می‌کنیم ارزش انجام دادن را دارند. ارزیابی ما از این «ارزش» است که جنبهٔ مثبت تفکر «محقق مثبت» را شکل می‌دهد.

حتی زمانی که به گذشته نگاه می‌کنیم می‌توانیم دیدن جنبه‌های مثبت و یا به عبارتی «تعبیری مثبت از وقایع» را انتخاب کنیم.

... نکتهٔ مثبت موجود در این ماجرا این است که حالا دیگر ما می‌دانیم که او چگونه عمل خواهد کرد. حداقل دیگر در مورد او مشکوک نیستیم.

... بیا باید کلاه‌های زردمان را بگذاریم و به جنبه‌های مثبت مسأله نگاه کنیم. «کداک» تصمیم گرفته است وارد بازار عکاسی فوری شود. بنابراین آن‌ها مجبورند که دست به تبلیغ محصولاتشان بزنند. این کار باعث افزایش توجه و علاقهٔ عمومی به عکاسی فوری خواهد شد. این مسأله قاعدتاً باید به فروش ما هم کمک کند. به خصوص اگر مردم فکر کنند که محصول ما بهتر است. ... رد شدن در آن امتحان بهترین اتفاقی بود که می‌توانست برای او بیفتد. او مسلماً در حرفهٔ معلمی احساس رضایت نمی‌کرد.

مثبت بودن برای بسیاری از مردم یک عادت طبیعی ذهنی است. بیشتر مردم وقتی که نظرات خود را مطرح می‌کنند مثبت‌اندیش می‌شوند و خیلی از مردم هم وقتی که متوجه می‌شوند در یک نظر جدید چیزی هست که به نفع آن‌هاست فوراً نسبت به کل آن نظر، نگاهی مثبت پیدا می‌کنند. نفع شخصی پایه‌ای محکم برای تفکر مثبت است. اما کلاه زرد ناچار نیست منتظر ایجاد چنین انگیزه‌هایی بماند. کلاه زرد وسیله‌ای است مؤثر که متفکر، آگاهانه و سنجیده از آن استفاده می‌کند. در این حالت تفکر مثبت پی‌آمد و قوف بر محاسن یک طرح نیست بلکه خود موجب این وقوف است. متفکر ابتدا کلاه زرد را به سر می‌گذارد و آن‌گاه به مقتضیات استفاده از آن یعنی مثبت بودن و خوش‌بینی می‌پردازد.

... قبل از هر کار از شما می‌خواهم که با کلاه زرد خود نظرتان را دربارهٔ این نگرش جدید بیان کنید.

... شما تمام دلایل عدم علاقهٔ خود به این طرح و علل شکست احتمالی آن را بیان کردید. حالا از شما می‌خواهم که کلاه زردتان را درست و حسابی به کار بگیرید

و به من بگویند که در این حالت مسأله را چه طور می بینید؟  
... اگر با کلاه زرد به این موضوع نگاه کنید آیا می توانید مزیتی در استفاده از پلاستیک به جای فلز در ساخت این قالب ببینید؟ توجه داشته باشید که هزینه ها در مورد هر دو ماده تقریباً یکسان است.

... من ایده ای جدید دارم. ممکن است لطفاً با کلاه زردتان به آن توجه کنید.  
... در حال حاضر دیدگاه من بی طرفانه نیست. چیزی که مشخصاً می خواهم، استفاده درست از کلاه زرد است.

... کلاه سیاهم به من می گوید که این فنک های ارزان قیمت به فروش ما لطمه خواهند زد. اما کلاه زردم می گوید که این ها، فنک های با قیمت متوسط را از بازار حذف خواهند کرد و در نتیجه بخشی از خریداران آن ها به خرید محصول گران قیمت تمایل پیدا می کنند و این امر در نهایت به نفع ما خواهد بود.

... در حال حاضر به سختی می توان از کلاه زرد استفاده کرد. اما اعتصاب روزنامه ها شاید باعث شود که مردم کمبود آن ها را حس کنند و متوجه شوند که روزنامه در برخی جهات از تلویزیون هم بهتر 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. گاهی هم این جست و جو کاملاً بی فایده خواهد بود.

... من دارم از کلاه زردم استفاده می کنم ولی هیچ چیز مثبتی برای گفتن پیدا نمی کنم.

... من از کلاه زردم استفاده خواهم کرد ولی انتظار زیادی ندارم که بتوانم چیز مثبتی پیدا کنم.

شاید گفته شود تا زمانی که یک جنبه مثبت به حد کافی روشن و واضح نباشد، ارزش زیادی هم نخواهد داشت. شاید اصولاً تحت فشار قرار دادن ذهن برای پیدا کردن نکات مثبت جزئی که ارزش عملی چندانی هم ندارند کاری بیهوده باشد. چنین دیدگاه هایی نشانگر عدم آشنایی با مفهوم «ادراک» هستند. ممکن است نکات بسیار قوی مثبتی باشد که در نظر اول برای ما آشکار نباشند. این همان چیزی است که اساس موفقیت دلالتان را تشکیل می دهد. آن ها بهره ها و منافعی را می بینند که دیگران متوجه آن ها نیستند. ارزش ها و سودمندی ها همیشه کاملاً آشکار نیستند.



# ۲۸

## تفکر با کلاه زرد

### طیف تفکرات مثبت

- خوش بینی کی به حماقت نزدیک می شود؟
- از امید تا منطق
- واقع بینی چیست؟

بعضی از مردم حتی هنگامی که کسی سر آن‌ها کلاه می گذارد بازهم درباره او فکر بدی نمی کنند. آن‌ها احساس می کنند که حتماً او صداقت داشته اما شرایط یا اطرافیان بد او را مجبور به انجام اعمال نادرست کرده اند. حتی گاهی به یاد تعریف و تمجیدهای او می افتند و یادشان می آید که چقدر از این کار او خوششان می آمده است.

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

خوش بینی در کجا تبدیل به حماقت می شود؟ آیا در تفکر با کلاه زرد نباید محدودیتی اعمال کرد؟ آیا کلاه زرد می تواند به مسأله «میزان احتمال» یک امر کاملاً بی توجه باشد. و این گونه امور را به عهده کلاه سیاه بگذارد؟

طیف تفکر مثبت از خوش بینی افراطی تا مثبت نگری عملی و منطقی گسترده شده است. ما باید در استفاده از این طیف دقت کافی داشته باشیم. تاریخ پر است از روایاها و تصورات ظاهراً غیر عملی که با جانی که در تلاش‌های صاحبان خود

دمیدند، در نهایت به واقعیت تبدیل شدند. اگر تفکر کلاه زرد خود را به امور پذیرفته شده، قابل قبول و شناخته شده محدود کنیم پیشرفت کمی خواهیم داشت.

نکته کلیدی این است که متوجه باشیم خوش بینی ما چه «عملی» را در پی دارد. اگر این عمل چیزی بیشتر از امیدوار بودن یا دعا کردن نباشد. (مثل امید به برنده شدن در قرعه کشی یا دعا کردن برای اینکه یک معجزه ما را از ورشکستگی نجات دهد). به احتمال قوی «خوش بینی» جای صحیح خود را در تفکر ما پیدا نکرده است. هنگامی که خوش بینی ما را به سمت انجام اعمال مشخص و معین سوق می دهد خود به خود محدودتر می شود. خوش بینی افراطی غالباً منجر به شکست می شود اما نه همیشه. تنها کسانی موفق می شوند که منتظر موفقیت هستند. ... هنوز هم شانس کمی هست که کسی از فرود اضطراری هواپیما جان سالم به در برده باشد. باید برویم و ببینیم.

... امکان دارد که اعلام موجودیت این گروه جدید، در آرای مخالفین ایجاد دودستگی کند.

... اگر برای بهبود کیفیت این فیلم سرمایه گذاری خوبی بکنیم به موفقیت دست خواهیم یافت.

... این شانس هست که ماشین ما، بهترین ماشین سال شناخته شود. اگر این اتفاق بیفتد ما باید آمادگی لازم را داشته باشیم که بلافاصله دست به تبلیغات مناسب بزنیم. شاید هم این اتفاق نیفتد ولی به هر حال ما باید آماده باشیم.

کار کلاه زرد هم مثل سایر کلاهها، رنگ آمیزی نقشه تفکر است. به همین دلیل پیشنهادات خوش بینانه نیز باید مورد توجه قرار گرفته و بر نقشه ثبت شوند. نیازی نیست که قبل از ثبت بر نقشه آنها را دقیقاً و با جزئیات کامل ارزیابی کنیم. با این وجود خوب است چنین پیشنهاداتی را از نظر «میزان احتمال» آنها دسته بندی کنیم. با کلمات زیر می توان میزان احتمال یک امر را طبقه بندی کرد.

اثبات شده و قطعی

به احتمال قوی (بر اساس دانش و تجربه ای که تاکنون داشته ایم.)

محتمل است (به مجموعه ای از عوامل مختلف بستگی دارد)

احتمال کم

احتمال ضعیف

احتمال بسیار ناچیز

ممکن است تصمیم بگیریم که هرگز از ایده ای که «احتمال بسیار ناچیز»ی برای موفقیت دارد پشتیبانی نکنیم اما در هر حال باید آن را با همین عنوان در نقشه ثبت



کنیم زیرا با ثبت آن بر نقشه می‌توانیم آگاهانه آن را کاملاً کنار بگذاریم یا به حذف کاستی‌ها و بهبود آن بپردازیم. اگر این طرح روی نقشه نباشد، انتخابی هم در مورد آن نخواهیم داشت.

... می‌دانم که مشغله او زیاد است و پول زیادی هم می‌گیرد اما به هر حال با او تماس بگیر و برای افتتاحیه از او دعوت کن. ممکن است یک دفعه قبول کند. بدترین حالت‌اش این است که جواب منفی بدهد. چیزی را که از دست نمی‌دهیم. ... بیشتر آدم‌ها دلشان می‌خواهد هنرپیشه شوند اما تنها عده کمی موفق به این کار می‌شوند. اما به هر حال عده‌ای هرچند کم توانسته‌اند این کار را بکنند. بنابراین اگر این کار را دوست داری توهم سعی خودت را بکن.

... احتمال این که بتوانی در یک مغازه خرت و پرت فروشی روستایی یک اثر هنری با ارزش پیدا کنی بسیار کم است. اما خوب، بیشتر اکتشافات هنری با ارزش هم درست در جاهایی اتفاق افتاده که هیچ کس فکرش را هم نمی‌کرده است.



# ۲۹

## تفکر با کلاه زرد

### دلایل و پشتوانه‌های منطقی

- دیدگاه مثبت بر چه چیز استوار است؟
  - به چه دلیل فکر می‌کنید که چنین اتفاقی خواهد افتاد؟
  - دلایل زمینه‌ساز خوش‌بینی
- یک ارزیابی مثبت ممکن است بر پایه تجربه، اطلاعات موجود، منطق، دریافت‌های اولیه، تمایلات، حدس و گمان یا امیدها و آرزوها بنا شده باشد. آیا کلاه زرد باید دلایل خوش‌بینی را نیز بیان کند؟
- اگر برای داشتن «احساس خوب» نسبت به یک موضوع، دلیلی ارائه نشود می‌توان آن را به سادگی تحت عنوان یک احساس، دریافت یا الهام در کلاه قرمز مطرح ساخت. کلاه زرد باید از بیان یک احساس صرف فراتر برود.
- کلاه زرد مفهوم «قضاوت مثبت» را دربر دارد. صاحب کلاه زرد باید در جهت یافتن پایه و اساسی هرچه استوارتر برای خوش‌بینی خود تلاش کند. این تلاش باید عمیق و همراه با احساس تعهد و وظیفه‌شناسی باشد. اما تفکر با کلاه زرد لزوماً نباید به امور «قضاوت‌پذیر» محدود شود. به عبارت دیگر در مورد خوش‌بینی باید حتی‌الامکان داوری کرد اما اگر تلاشی برای داوری موفقیت‌آمیز نبود باز هم می‌توان نظرات خوش‌بینانه را مطرح نمود.
- تأکید کلاه زرد بر جست‌وجو، کشف محاسن و فواید و ارزیابی مثبت است. با بر سر گذاشتن این کلاه، آماده‌جست‌وجوی فواید احتمالی یک طرح می‌شویم. سپس

سعی می‌کنیم درباره آن‌ها قضاوت کنیم. این بررسی و قضاوت تلاشی است در جهت استحکام پایه‌های طرح پیشنهادی. اگر با کمک کلاه زرد نتوانیم این پشتوانه منطقی را پیدا کنیم با سایر کلاه‌ها نیز قادر به این کار نخواهیم بود.

... کلاه زردم به من می‌گوید که می‌توان «املت» را به خوبی به عنوان یک غذای فوری در بین مردم جا انداخت. اگر بخواهم دلایلی در پشتیبانی از این دیدگاه بیان کنم می‌توانم به توجه روزافزون مردم به رژیم غذایی و ترجیح دادن غذاهای سبک‌تر اشاره کنم. همچنین می‌توانم بگویم که با حذف تخم‌مرغ از صبحانه، احتمالاً می‌توان آن را در سایر وعده‌های غذایی گنجانید.

... نظرت درباره دستکش‌های کار چیه؟ مثلاً دستکش مخصوص تعمیر ماشین، غذا خوردن یا دستکش مخصوص انجام کارهای خانه؟ این روزها مردم باید بیشتر به خودشان برسند و روز به روز هم نسبت به ظاهر خود به خصوص پوستشان حساس‌تر و هوشیارتر می‌شوند.

# ۳۰

## تفکر با کلاه زرد

### تفکر سازنده

● درست کردن کارها

● طرح‌ها و پیشنهادات

تصور کنید که گروهی متشکل از هشت منتقد برجسته برای بررسی چگونگی بهبود ذخایر آبی شهر گردهم آمده‌اند. هیچ کدام از این متفکران برجسته قادر به آغاز کلام نیست مگر آنکه پیش از آن کسی پیشنهادی ارائه کرده باشد. آن گاه تمام توانایی‌های ذهنی آنان که برای نقّادی آموزش دیده است. فعال می‌شود اما همان پیشنهاد اولیه را چه کسی باید مطرح کند؟ چه کسی برای «پیشنهاد کردن» آموزش دیده است؟

تفکر انتقادی یکی از بخش‌های بسیار مهم تفکر است اما به هیچ وجه کافی نیست. آنچه من قویاً به آن اعتراض دارم اکتفا کردن به پرورش ذهن در جهت نقّادی است. این کار در تفکر غربی به صورت یک سنت درآمده و عدم کفایت خود را نیز نشان داده است.

کلاه سیاه بُعد انتقادی تفکر را دربرمی‌گیرد. در بخش تفکر با کلاه سیاه، این مسأله توضیح داده شد که صاحب کلاه سیاه باید نقش خود را در حد کمال بازی کند. او باید تا آنجا که ممکن است، شدیداً انتقاد کند. این بخش مهمی از روند تفکر است و باید به خوبی انجام شود.

بخش سازنده تفکر بر عهده کلاه زرد گذاشته شده است. ایده‌ها، طرح‌ها و

پیشنهادها از کلاه زرد بیرون می‌آیند. بعدها خواهیم دید که کلاه سبز (خلاقیت) نیز نقش بسیار مهمی را در طراحی نظرات نوین برعهده دارد.

تفکر سازنده در زیر عنوان کلاه زرد مطرح می‌شود زیرا تمامی تفکرات سازنده تمایل به مثبت‌گرایی دارند. طرح‌های پیشنهادی به این دلیل عنوان می‌شوند که می‌خواهند چیزی را «بهتر» کنند. شاید این طرح‌ها مربوط به حل یک مشکل، توسعه و پیشرفت یک کار یا استفاده درست از یک «فرصت» باشند. در هر حال طرح پیشنهادی به گونه‌ای طراحی شده است تا تغییرات مثبت را به وجود بیاورد.

بخشی از تفکر با کلاه زرد مربوط به «تفکر واکنشی» است و این همان بخش ارزیابی مثبت آن است که در مقابل ارزیابی منفی کلاه سیاه قرار دارد. همان طور که کلاه سیاه نکات منفی طرحی را که پیش روی آن قرار داده شده است برمی‌گزیند، کلاه زرد نیز نکات مثبت را انتخاب می‌کند. در این فصل به بخش دیگری از تفکر با کلاه زرد یعنی «تفکر سازنده» خواهیم پرداخت.

... برای بهبود وضعیت ذخایر آب می‌توانیم سدّی بر رودخانهٔ الکین احداث نماییم و با این کار یک منبع آبی دیگر به وجود بیاوریم.

... پنجاه مایل دورتر، در کوهستان، منابع آبی فراوانی هست. آیا انتقال این آب از طریق لوله‌کشی عملی است؟

... سیفون‌های معمولی در هر بار استفاده در حدود هشت گالن آب مصرف می‌کنند. در حال حاضر طرح‌هایی ارائه شده است که میزان آب مصرفی را به یک گالن تقلیل می‌دهد. این کار می‌تواند به ازای هر نفر سی گالن و در کل، نه میلیون گالن آب را در روز صرفه‌جویی کند.

... دربارهٔ بازیافت آب چه فکر می‌کنید؟ این طور که شنیده‌ام هم‌اکنون یک نوع غشای تصفیه‌کننده ساخته شده است که تصفیه مجدد آب را از نظر اقتصادی مقرون به صرفه می‌کند. در این صورت در مورد فاضلاب هم مشکل کمتری خواهیم داشت. می‌خواهید من این راه حل را بیشتر بررسی کنیم؟

هر کدام از این طرح‌ها، پیشنهادهایی خام هستند. پس از ارائهٔ طرح اولیه می‌توان آن را گسترش داد و پخته‌تر کرد و در نهایت مورد ارزیابی‌های مثبت و منفی کلاه‌های زرد و سیاه قرار داد.

... کلاه زردت را بگذار و چند طرح اولیه دیگر مطرح کن. هرچه تعداد طرح‌های پیشنهادی بیشتر باشد بهتر است.

... تو چه پیشنهادی دادی جان چه‌طور باید با این مسأله کنار بیاییم؟ کلاه زردت را بگذار.

در این حالت ممکن است یکی از شرکت‌کنندگان تذکر دهد که طرح‌های مربوط به آب باید توسط متخصصین آب و فاضلاب ارائه شود و وظیفه سایرین فقط ارزیابی طرح‌ها با شیوه تفکر انتقادی است. این اندیشه بسیار شبیه آن چیزی است که معمولاً در سیاست اتفاق می‌افتد. متخصصان، نظرات جدید را مطرح می‌کنند و سیاستمدار آن‌ها را ارزیابی می‌کند. چنین شیوه تفکری شاید در حوزه سیاست دارای کارایی باشد زیرا در آنجا تعدادی متخصص در اختیار یک سیاستمدار قرار می‌گیرند. اما در سایر حوزه‌ها مانند تجارت یا تفکر شخصی، متفکر، خود باید نقش متخصص را نیز ایفا نماید و بنابراین باید توانایی تولید نظرات جدید را نیز داشته باشد. طرح‌ها و ایده‌های جدید از کجا می‌آیند؟ صاحب کلاه زرد چگونه به یک راه حل دست می‌یابد؟

در این کتاب مجالی برای ورود به مبحث روش‌های طراحی نظرات و راه حل مشکلات نیست. من در سایر کتاب‌های خود به این موضوع پرداخته‌ام. طرح‌های پیشنهادی کلاه زرد لزوماً نباید خیلی خاص و تیزهوشانه باشند. ممکن است راه حل‌هایی معمولی در برخورد با مسایل باشند. روش‌های شناخته‌شده‌ای که در جاهای دیگر هم استفاده شده‌اند. ممکن است با کنار هم چیدن چند راه حل تأثیرگذار راه حل مشخصی را ایجاد کنیم.

هنگامی که کلاه زرد بتواند برای طرح پیشنهاد، به ذهن متفکر سمت و سویی بدهد یافتن نظرات و طرح‌های جدید چندان مشکل نخواهد بود. ... کلاه سیاه را برداریم. به جای ارزیابی پیشنهادهایی که تاکنون ارائه شده است از کلاه زرد استفاده کنید و طرح‌های دیگری بدهید. ... باز هم با کلاه زرد یک پیشنهاد دیگر دارم و آن است که توزیع آب را به بخش خصوصی واگذار کنیم.

... نه. هنوز برای استفاده از کلاه سیاه زود است. فکر می‌کنم که هنوز هم می‌توانیم پیشنهادات بیشتری بدهیم، بله. ما قصد داریم از مشاوران و متخصصان نیز استفاده کنیم ولی اجازه بدهید ابتدا جهت‌گیری کلی احتمالی را پیدا کنیم. پس، در حال حاضر باز هم باید از تفکر سازنده کلاه زرد بهره ببریم.

بنابراین تفکر با کلاه زرد متوجه ایجاد طرح‌ها و نیز ارزیابی مثبت آن‌هاست. بین این دو جنبه از کاربرد کلاه زرد، جنبه سومی هم هست. این وجه سوم «گسترش» یا «برپا ساختن» یک نظر است. در این وجه، «سازندگی» غالب است و طرح پیشنهادی دچار تغییر و دگرگونی می‌شود، بهبود پیدا کرده، پایه‌های آن تحکیم می‌شود. تصحیح خطاها و اشتباهاتی که توسط کلاه سیاه تذکر داده شده‌اند نیز در این

بخش از تفکر با کلاه زرد صورت می‌گیرد. همان طور که قبلاً توضیح دادم کلاه سایه می‌تواند خطاها و کاستی‌ها را گوشزد نماید اما مسئول تصحیح آنها نیست. ... اگر کار توزیع آب را به بخش خصوصی واگذار کنیم این خطر هست که سرنوشت شهر را به دست یک توزیع‌کننده واحد بسپاریم و او هم آب را با هر قیمتی که خواست به مردم عرضه کند. ... ما می‌توانیم با تعیین سقف قیمت برای فروش آب مانع این کار شویم. سقف قیمت را نیز با توجه به قیمت‌های روز و با احتساب تورم احتمالی تعیین خواهیم کرد. در اینجا می‌خواهم بر این نکته تأکید کنم که این بخش سازنده تفکر به هوش و ذکاوت فوق‌العاده‌ای نیاز ندارد. این کار فقط به معنای تمایل ذهن به ارائه پیشنهادها و طرح‌های اولیه است. هرچند آنها بسیار معمولی و پیش پا افتاده باشند.



# ۳۱

## تفکر با کلاه زرد

### گمانه‌زنی

- چشم داشتن به آینده
- ارزش «اگر»
- بهترین حالت ممکنه

«گمانه‌زنی» با حدس و گمان، تخمین زدن و امید داشتن سروکار دارد. گرچه این لغت به کاشفان آب در دل خشکی‌ها اطلاق می‌شود. اما محققان، بساز و بفروش‌ها و دلالان بورس نیز ذاتاً گمانه‌زن هستند. یک بساز و بفروش بدون اینکه مشتری خاصی داشته باشد دست به ساختن یک خانه می‌زند، سپس به دنبال مشتری می‌گردد.

هر نوع «گمانه‌زنی» همراه با یک حس قوی درونی برای تشخیص منافع و فواید آتی است. امید نیز نقش به‌سزایی در آن دارد.

تفکر با کلاه زرد چیزی بیشتر از ارائه پیشنهادات یا قضاوت درباره آن‌هاست این نوع تفکر میلی است که ما را به کمک امید و مثبت‌گرایی از وضعیت موجود به سوی آینده می‌کشاند. کلاه زرد آمادهٔ ردیابی فواید و منافع احتمالی است. به محض ظهور کوچک‌ترین نشانه‌ای از وجود منافع احتمالی، جست‌وجو برای کشف و شناسایی آن آغاز می‌شود.

در عمل بین داوری بی‌طرفانه و اینکه قصد داشته باشیم ارزش‌های مثبت یک چیز را پیدا کنیم تفاوت زیادی هست. منظور من از کاربرد کلمهٔ «گمانه‌زنی» همین

گرایش پویا و جست‌وجوگر کلاه زرد است.

... یک نوع غذای آماده‌ جدید به بازار آمده است. این غذا نوعی گوشت مرغ کوبیده و صاف شده است که به روش مکزیکی پخته می‌شود و به آن «پولو» می‌گویند. کلاه زردت را بگذار و نظرت را درباره‌ آینده آن به من بگو.

... این روزها آن قدر انواع و اقسام مختلف بیمه مطرح شده است که مردم کاملاً گیج شده‌اند. آیا این امکان هست نوعی بیمه داشته باشیم که همه چیز را پوشش بدهد. این ایده را در نظر داشته باشید و بعداً به من بگویید که با کلاه زردتان در مورد آن چه فکر می‌کنید.

بُعد «گمانه‌زنی» کلاه زرد تفکری است مبتنی بر استفاده از «فرصت‌ها» این عملکرد کلاه زرد از حد حل مشکلات یا بهبود طرح‌های اولیه فراتر می‌رود. مردم مجبور به حل مشکلات هستند ولی هیچ کس آن‌ها را وادار نمی‌کند که حتماً از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند. اما به‌رحال همه آزادند تا در صورت تمایل به دنبال استفاده از فرصت‌های مناسب نیز باشند.

«گمانه‌زنی» همیشه باید از «بهترین شرایط ممکنه» کار خود را آغاز کند. با این کار، فرد می‌تواند بیشترین فواید احتمالی یک نظر را بسنجد. اگر فواید یک طرح حتی در «بهترین حالت ممکنه» ناچیز باشد، ارزش پیگیری را نخواهد داشت. ... در بهترین شکل ممکنه فروشنده رقیب از بازار حذف می‌شود و ما تمام بازار را قبضه خواهیم کرد. اما من فکر می‌کنم که حتی در این صورت هم این کار منافع خاصی دربر نخواهد داشت.

اگر منافع احتمالی در بهترین حالت ممکنه به اندازه کافی جذابیت داشته باشد، می‌توانیم به این موضوع فکر کنیم که «احتمال وقوع» این «بهترین حالت» تا چه حد است و آیا وقوع آن واقعاً منافع مورد نظر ما را در پی خواهد داشت؟

در «گمانه‌زنی»، کلاه زرد بهترین شرایط ممکنه و منافع احتمالی ناشی از این شرایط را در نظر می‌گیرد. آن‌گاه با توجه به «احتمال وقوع» آن‌ها را بررسی می‌کند و در نهایت کلاه سیاه نکات شبهه‌برانگیز یا همان مناطق مشکوک بر روی نقشه را به ما نشان می‌دهد.

همچنین «اگر» اتفاق خاصی رخ بدهد یا برخی از شرایط تغییر کنند، فرصت‌های جدیدی به‌وجود می‌آیند.

... اگر قیمت سوخت پایین بیاید فروش ماشین‌های بزرگ بالا خواهد رفت. بخشی از عملکرد «گمانه‌زنی» کلاه زرد مربوط به کشف «اگر»های احتمالی دارد. این کار به معنی انجام اعمال یا تصمیم‌گیری‌ها بر اساس «اگر»ها نیست. البته به

جز برخی از اعمال دفاعی مانند حفظ امنیت کالاهای بیمه آتش سوزی و غیره. این کار هم مربوط به بخش جست و جوگر کلاه زرد است.

بخشی از عملکرد کلاه سیاه نیز جست و جو و کشف «اگر»های مربوط به خطرات بود. عملکرد مشابه کلاه زرد با کلاه سیاه در یافتن «اگر»ها، مربوط به پیدا کردن معادل مثبت «خطر»، یعنی «فرصت» است.

... در چه شرایطی تأسیس این مجموعه هتل‌های زنجیره‌ای سودمند خواهد بود؟

... اگر پخش ماهواره‌ای به راه بیفتد، چه فرصت‌های جدیدی را می‌توان برای تبلیغات در اختیار صاحبان حرف و مشاغل قرار داد؟  
بخش «گمانه‌زنی» تفکر زرد با «تصور» نیز سروکار دارد.

پیش از این به نقش «تصور» و تخیل در کلاه زرد اشاره کرده‌ام. می‌توان گفت که «تصور» فراتر از گمانه‌زنی است زیرا مربوط به هدفی است که امید کمی برای رسیدن به آن هست.

در هر طرحی همیشه ابتدا نوعی «تصور» هست. همان طور که یک فروشنده با ایجاد یک تصور شگفت‌انگیز از کالای خود در ذهن خریدار، موفق به فروش آن می‌شود، طراح نیز در واقع تصور مثبتی از آنچه می‌خواهد انجام دهد به خود ارائه می‌کند. ابتدا تصویر به وجود می‌آید، آن گاه مشکل اجرا و جزئیات مربوط به آن در نظر گرفته می‌شود. «تصور» هم منافع احتمالی و هم میزان عملی بودن یک طرح را در بر می‌گیرد: «این کار را می‌توان انجام داد و ارزش انجام دادن را هم دارد». بدون وجود احساس نیاز به پیشرفت و اکتساب ارزش‌ها اصولاً به سختی می‌توان کاری انجام داد.

... من از خانه‌های زیبا و ارزان قیمت تصویری دارم و فکر می‌کنم که می‌توانم نحوه اجرای چنین طرحی را نیز در نظر بیاورم.  
... من تصویری از یک نوع اقتصاد متفاوت دارم که می‌تواند با ثروت و تولید به گونه‌ای متفاوت برخورد کند.

... من می‌توانم تصور کنم که روزی «تفکر» به عنوان یک واحد درسی در تمام مدارس تدریس می‌شود. همین حالا هم این کار در برخی از کشورها آغاز شده است. هیجان و انگیزشی که یک «تصور» ایجاد می‌کند بسیار فراتر از اثرات یک قضاوت بی‌طرفانه در فرد است. تصور به تفکر و عمل جهت می‌دهد و این نیز جنبه‌ای دیگر از تفکر با کلاه زرد است.



# ۳۲

## تفکر با کلاه زرد و ارتباط آن با خلاقیت

● تفاوت تفکر سازنده و تفکر خلاق

● مؤثر بودن و تغییر

● نظرات نو و کهنه

تفکر با کلاه زرد ارتباط مستقیمی با خلاقیت ندارد. بُعد خلاق تفکر مشخصاً تحت پوشش کلاه سبز قرار دارد که در فصول آینده به آن خواهیم پرداخت. درست است که مثبت‌گرایی و تفکر سازنده کلاه زرد برای خلاقیت ضرورتی حیاتی دارد اما کلاه زرد و کلاه سبز هر یک شیوه تفکر مشخصی را دربرمی‌گیرند. ممکن است کسی قادر باشد به نحو مطلوب از کلاه زرد استفاده کند اما فردی کاملاً غیر خلاق باشد. در تداخل کاربردهای این دو کلاه خطر بزرگی نهفته است. امکان دارد افراد غیر خلاق احساس کنند کلاه زرد نیز برای آن‌ها ساخته نشده است. خلاقیت با تغییر، نوآوری، اختراع، نظرات و راه‌های جدید سروکار دارد. ممکن است فردی از کلاه زرد به خوبی استفاده کند اما هرگز موفق به طراحی نظر جدیدی نشود.

یکی از تمرینات مخصوص کلاه زرد، به کارگیری مناسب و مؤثر نظرات قدیمی است. نظرات مطرح شده در کلاه زرد لزوماً نباید جدید باشند و نیت دستیابی به ایده‌های نو نیز مربوط به این کلاه نیست. کلاه زرد تنها در پی گرایش مثبتی است که می‌خواهد کارها به خوبی انجام شوند. تمام آنچه که کلاه زرد می‌خواهد «مؤثر بودن»

است نه «جدید بودن».

گاهی وسعت معنایی کلمه «خلاقیت» باعث سر درگمی می‌شود. این لغت دو مفهوم متفاوت دارد. یکی از معانی خلاقیت، «وجود آوردن» و خلق چیزی است. به این معنی، یک مدیر شغل ایجاد می‌کند، نجار صندلی می‌سازد و یک نفر هم در دسر درست می‌کند.<sup>۱</sup> مفهوم دیگری که این لغت دارد مربوط به «نو بودن» است. البته خود این «نو بودن» نیز به دو صورت مطرح می‌شود. گاهی «نو بودن» به این معناست که تاکنون از چیزی استفاده نکرده‌ایم. مثلاً یک ماشین نو ماشینی است که شاید تاکنون از آن استفاده نکرده باشیم. ولی هزاران نفر پیش از ما از این مدل ماشین استفاده کرده‌اند. گاهی «نو بودن» به معنای مطلق آن در نظر گرفته می‌شود یعنی می‌توان گفت که آن مفهوم یا آن ابداع و اختراع تاکنون در هیچ جا و توسط هیچ کس مطرح نشده است.

در مورد هنرمندان مسأله ابعاد دیگری پیدا می‌کند. به عنوان مثال یک نقاش اثری را خلق می‌کند که بعید است خود او یا کس دیگری تابلویی همانند آن راکشیده باشد از این نظر چیزی «نو» در خود دارد. با این وجود ممکن است در آن تابلو، ادراک یا مفهوم یا شیوه کار جدیدی نباشد. شاید او صاحب سبک خاصی است که آن را در کشیدن همه چیز مرتباً تکرار می‌کند. در واقع در اینجا ما با چیزی شبیه یک خط تولید روبه‌رو هستیم که شیوه مشخصی را برای تولید کالای خود به کار می‌گیرد.

کلاه زرد به شدت در پی ساختن و ارائه کردن راه حل است. کلاه زرد ممکن است نظری را که در جاهای دیگر هم به کار رفته است انتخاب کند و آن را عملی سازد. کلاه زرد ممکن است به دیدگاه‌ها و رویکردهای متفاوت مثبت نسبت به یک مسأله هم توجه داشته باشد، حتی ممکن است در پی استفاده از «فرصت‌ها» نیز باشد اما به تغییر مفاهیم و ادراکات کاری ندارد. این کار برعهده کلاه سبز است.

البته باید توجه داشت که هرگاه به قصد دیدن نکات مثبت یک چیز به آن نگاه کنیم ممکن است تغییر در ادراک ما از آن چیز به وجود آید و این همان اتفاقی است که امکان دارد در هنگام استفاده از کلاه زرد روی دهد.  
... این لیوان نیمه خالی نیست، نیمه پر است.

همان طور که کلاه سیاه می‌تواند تنها به کاستی‌ها و خطاها اشاره کند و تصحیح آن‌ها را به عهده کلاه زرد بگذارد، کلاه زرد نیز می‌تواند به «فرصت‌ها» اشاره کند و استفاده درست از آن‌ها را بر عهده کلاه سبز بگذارد.

۱- توجه داشته باشید که نویسندگان اینجانب تمام مفاهیم تحت پوشش لغت create را در زبان انگلیسی توضیح می‌دهد.

... مردم روزه‌روز بیشتر ماشین‌های خود را در شهر پارک می‌کنند. ما از این موضوع چه استفاده‌ای می‌توانیم بکنیم؟

... اگر می‌توانستیم تعداد مسافران بیشتری را به هتل جذب کنیم، امکان بالا بردن کرایهٔ اتاق‌ها را نیز پیدا می‌کردیم. چه‌طور می‌توانیم این کار را بکنیم؟ بگذارید اول نظرات موجود را بررسی کنیم آن‌گاه با استفاده از کلاه سبز به دنبال نظرات جدید باشیم.





# ۳۳

## خلاصه تفکر با کلاه زرد

تفکر با کلاه زرد سازنده و مثبت است. زرد نماد آفتاب، روشنایی و خوش بینی است.

همان طور که کلاه سیاه به دنبال ارزیابی منفی است، کلاه زرد نیز در پی ارزیابی مثبت است. این کلاه طیف گسترده‌ای از مثبت‌گرایی را به کار می‌گیرد که در یک سر آن تفکر عملی و منطقی قرار دارد و در سر دیگر رؤیاهای، تصورات و امیدها.

کلاه زرد ابتدا درصدد کشف فواید و منافع احتمالی برمی‌آید، آن گاه سعی می‌کند آن‌ها را بر پایه‌های منطقی استوار کند. این کلاه تلاش می‌کند خوش بینی خود را بر پایه‌های درستی قرار دهد اما خود را تنها به این کار محدود نمی‌کند و حتی اگر نتواند برای نظریات خوش‌بینانه خود مبانی مناسبی ارائه دهد باز هم (البته تحت عناوین مشخص) به طرح آن‌ها خواهد پرداخت.

تفکر زرد سازنده و مولد است. طرح‌های اولیه و پیشنهادهای خام از این کلاه بیرون می‌آیند اما در هر حال کلاه زرد به عملی و مؤثر بودن آن‌ها توجه دارد. هدف بُعد سازنده تفکر با کلاه زرد تأثیرگذاری و کارایی است.

کلاه زرد می‌تواند به دنبال یافتن «فرصت‌ها»، «گمانه‌زنی» کند و در این کار به تصورات و رؤیاهای نیز اجازه مشارکت می‌دهد.

کلاه زرد به دنبال احساسات مثبت (کلاه قرمز) نیست و با خلق نظرات جدید (کلاه سبز) نیز ارتباط مستقیمی ندارد.



# ۳۴

## کلاه سبز

### تفکر خلاق - تفکر جانبی

● ادراکات، مفاهیم و نظرات نو

● خلق آگاهانه و سنجیده نظرات نو

● راه دیگر و راه‌های دیگر

● تغییر

● دیدگاه‌ها و رویکردهای جدید در برخورد با مشکلات

سبز، رنگ باروری، رشد و گیاهانی است که از دانه‌های کوچک می‌رویند برای همین من رنگ سبز را برای کلاه مخصوص خلاقیت انتخاب کرده‌ام. سبزی خلاق و پربرکت طبیعت رنگ پس‌زمینه خوبی را برای تصوّر خلاقیت در ذهن ایجاد می‌کند. تفکر با کلاه سبز به طور خاص متوجه نظرات نو و راه‌هایی جدید برای نگاه کردن به چیزهاست. کلاه سبز به گریز از نظرات کهنه برای یافتن نظرات نو می‌اندیشد. این کلاه به تغییر علاقه‌مند است و تفکر با آن تلاشی متمرکز و آگاهانه در جهت تغییر و تحوّل است.

... خوب، بیایید کمی به نظرات نویی که در این مورد می‌توان مطرح کرد فکر کنیم. کلاه سبزتان را بگذارید.

... ما حسابی گیر افتاده‌ایم. بارها و بارها نظرات کهنه را مرور می‌کنیم. ما شدیداً به یک دیدگاه جدید نیاز داریم. وقت آن رسیده که از کلاه سبز استفاده کنیم. ... شما تمام دیدگاه‌های سنتی را در این مورد مطرح کرده‌اید. ما دوباره به آن‌ها

باز خواهیم گشت ولی ابتدا بیایید ده دقیقه از کلاه سبز استفاده کنیم و ببینیم آیا می‌توانیم به دیدگاه جدیدی برسیم.  
... کلید حل این مسأله در کلاه سبز است.

هنگامی که تمام راه‌ها به بن‌بست می‌رسد یا احساس می‌کنیم می‌توان کاری را بهتر و سریع‌تر انجام داد به خلاقیت نیاز پیدا می‌کنیم.

البته میل به بهتر انجام دادن کارها باید پس‌زمینه کل روند تفکر ما را تشکیل دهد اما مواقعی پیش می‌آید که باید از قدرت خلاقه خود سنجیده‌تر و متمرکزتر استفاده کنیم. همان‌طور که کلاه قرمز و سیاه می‌گذارند تا ما نقش «احساساتی» یا «منفی» را بازی کنیم با کلاه سبز می‌توانیم بر اجرای نقش «خلاق» متمرکز شویم.

در واقع، شاید ما به کلاه سبز بیشتر از سایر کلاه‌ها نیازمند باشیم. در تمرین تفکر خلاق حتی شاید نیاز داشته باشیم برای ایجاد انگیزش و سیلان تفکر شروع به طرح نظرات کاملاً غیر منطقی نماییم. بنابراین باید بتوانیم به طریقی این مطلب را برای دیگران روشن کنیم که با طرح این نظرات عجیب و غریب تنها مشغول اجرای نقش برانگیزاننده خلاقیت هستیم. حتی اگر نظراتی که مطرح می‌کنیم فقط به منظور ایجاد انگیزه برای سیلان فکر هم نباشند و واقعاً دانه‌های کوچکی باشند که امکان باردادن در آینده را نیز داشته باشند باز هم به محافظی مانند کلاه سبز نیاز دارند تا از آن‌ها در برابر سرمای منجمدکننده عادات منفی کلاه سیاه حمایت کند.

همان‌طور که بارها اشاره کرده‌ام نقش «پیام‌دهی» کلاه‌های تفکر دارای جنبه‌ها و ابعاد مختلفی است. شما می‌توانید از یک نفر «درخواست» کنید که از کلاه خاصی استفاده کند و می‌توانید «اعلام» کنید که در این لحظه از گفت‌وگو باید نوع خاصی از تفکر مورد توجه قرار بگیرد. می‌توانید به دیگران «نشان بدهید» که سعی دارید به شیوه خاصی فکر کنید و طبیعتاً آن‌ها هم با آنچه می‌گویید. مطابق مقتضیات همان نوع تفکر برخورد خواهند کرد (مثلاً در کلاه قرمز در مورد احساسی که دارید از شما دلیل نخواهند خواست.م) یکی از مهم‌ترین وجوه این «پیام‌دهی» این است که شما می‌توانید برای تمرکز بر شیوه‌های خاص از تفکر به خودتان نیز «پیام» بدهید. این مسأله مخصوصاً در کلاه سبز بسیار مهم است. هنگامی که شما آگاهانه از کلاه سبز استفاده می‌کنید ذهن شما این پیام را دریافت می‌کند که باید زمانی را آگاهانه به تفکر خلاق اختصاص دهد و این با انتظار صرف برای ظهور ایده‌های نو کاملاً متفاوت است. ممکن است در هنگام استفاده از کلاه سبز هیچ ایده جدیدی هم به ذهن شما خطور نکند اما شما تلاشتان را کرده‌اید و همان‌طور که رفته‌رفته تفکر خلاق شما سنجیده‌تر می‌شود متوجه خواهید شد که ایده‌های بیشتر و بهتری ظهور می‌کنند. با

این کار تفکر خلاق جزئی رسمی و اساسی در روند تفکر می‌شود و فقط جنبه تجملی نخواهد داشت.

تفکر خلاق برای بیشتر مردم مشکل است زیرا با عادات طبیعی تشخیص، قضاوت و انتقاد که ذهن مبتلای آن است جور در نمی‌آید. در واقع مغز جویری طراحی شده است که نقش یک «ماشین تشخیص» را بازی کند؛ طوری برنامه‌ریزی شده است که از وقایع و تجارب «الگو» ساخته، سپس هرچه از آن پس واردش می‌شود و سنخیتی با آن «الگو» نداشته باشد پس می‌زند. بیشتر متفکران دوست دارند احساس امنیت کنند. آن‌ها دوست دارند که حق با آن‌ها باشد. خلاقیت شامل انگیزش، کند و کاو و پذیرفتن خطر است. خلاقیت «تجارب فکری» را نیز دربرمی‌گیرد. شما هیچ وقت نمی‌توانید از نتیجه‌ای که یک تجربه فکری دربر دارد کاملاً مطمئن باشید. شما میل دارید اندیشه‌ای را در ذهن خود تجربه کنید.

... یادتان باشد که من کلاه سبز دارم و بنابراین اجازه گفتن این حرف‌ها را به خود می‌دهم. کلاه سبز برای همین است دیگر!

... فکر کردم قرار است از کلاه سبز استفاده کنیم اما داریم خیلی منفی فکر می‌کنیم. به نظر شما این کلاه سیاه نیست؟

... کلاه سبز من این را پیشنهاد می‌کند که محکومین به زندان‌های طویل‌مدت را به مراکز نگهداری در نقاط دور افتاد بفرستیم و آن‌ها را مجبور کنیم هزینه‌های خود را بپردازند. این کار می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا دوباره به اجتماع برگرداند و احساس کنند که برای آنچه انجام داده‌اند بهایی را می‌پردازند. این کار می‌تواند از بازگشت مجدد آن‌ها به بزهکاری جلوگیری کند. خوب، اگر دلتان می‌خواهد می‌توانید این نظر را فقط انگیزه‌ای برای شروع جریان طرح ایده‌های جدید در نظر بگیرید.

کلاه سبز به خودی خود نمی‌تواند افراد را خلاق‌تر بکند اما می‌تواند زمان و تمرکز لازم برای خلاق‌تر شدن را در اختیار آن‌ها بگذارد. اگر زمان بیشتری را صرف پیدا کردن راه‌های جدید بکنید احتمال اینکه به یکی از آن‌ها دست یابید بیشتر است. بیشتر مواقع افراد خلاق کسانی هستند که به علت انگیزه بیشتر برای خلاقیت زمان بیشتری را صرف تلاش می‌کنند. کلاه سبز وسیله‌ای است برای «ایجاد» نوعی انگیزه خلاق. اگر از دیگران بخواهیم خلاق باشند مشکل‌تر از آن است که از آن‌ها بخواهیم از کلاه سبزشان استفاده کنند.

خلاقیت چیزی بیشتر از مثبت بودن یا خوش‌بینی است. احساسات مثبت و خوش‌بینانه مربوط به کلاه قرمز و ارزیابی مثبت نیز مربوط به کلاه زرد است. کلاه سبز نظرات، راه‌ها و دیدگاه‌های تازه‌تری را می‌طلبد.

انتظار ما از کلاه سفید دریافت اطلاعات بی طرفانه و از کلاه سیاه انتقادات مشخص و دقیق است. از کلاه زرد نیز انتظار می رود نکات مثبت یک موضوع را بیان کند (گرچه همیشه این کار امکان پذیر نیست) از کلاه قرمز نیز می خواهیم که احساسات مداخله گر در روند تفکر را هر چند در نتایج تفکر بی تأثیر باشند به ما ارائه کند. اما در مورد کلاه سبز نمی توانیم منتظر «دریافت» چیزی باشیم بلکه تنها می توانیم انتظار داشته باشیم که در جهت خاصی (یعنی خلاقیت) «تلاش» شده، یا زمان مشخصی به خلق ایده های جدید اختصاص یابد. اما ممکن است متفکر به رغم اختصاص زمان و انجام تلاش های لازمه باز هم به ایده جدیدی دست نیابد. مهم این است که او زمان خاصی را به این تلاش اختصاص داده است. شما نمی توانید به دیگران یا به خودتان دستور بدهید که طرح جدیدی به ذهنشان خطور کند. اما می توانید از خودتان یا دیگران بخواهید تا زمانی را که صرف تلاش برای رسیدن به ایده های جدید کنند و کلاه سبز روشی رسمی و مشخص برای چنین درخواستی است.

# ۳۵

## تفکر با کلاه سبز

### تفکر جانبی

- تفکر جانبی و ارتباط آن با خلاقیت
  - شوخ طبعی و تفکر جانبی
  - تغییر دادن الگوها در یک سیستم اطلاعاتی خود تنظیم
- در نگارش مطالب مربوط به کلاه سبز از لغت «خلاقیت» استفاده کرده‌ام زیرا این لغت دارای کاربردی عمومی و رایج است. بسیاری از خوانندگان این کتاب، شاید پیش از این دربارهٔ من و اصطلاح ابداعی‌ام یعنی «تفکر جانبی» چیزی نشنیده باشند. من با استفاده از کلمهٔ خلاقیت می‌خواستم به این نکته نیز اشاره کرده باشم که کلاه سبز شامل تمامی تلاش‌های خلاقانه است، نه فقط تفکر جانبی.
- من اصطلاح «تفکر جانبی» را در سال ۱۹۶۷ ابداع کردم. هم‌اکنون این لغت رسماً وارد زبان انگلیسی شده و در فرهنگ لغت آکسفورد ابداع آن توسط من ثبت شده است.
- واژهٔ «تفکر جانبی» به دو دلیل باید ساخته می‌شد. نخست آن که گستردگی معنایی بیش از حد کلمه «خلاقیت» همان طور که در بخش کلاه زرد اشاره کردم گاه منجر به سردرگمی می‌شود. به نظر می‌آید خلاقیت همه چیز، از خلق یک سمفونی تا دردرس درست کردن و ایجاد اغتشاش را دربرمی‌گیرد. اما تفکر جانبی دقیقاً با تغییر ادراکات و مفاهیم مرتبط است. ادراکات و مفاهیمی که در گذر زمان به شکل ساختارها یا الگوهای تجربی درآمده‌اند.

دوم اینکه تفکر جانبی مستقیماً بر اساس «رفتار اطلاعاتی» در سیستم‌های اطلاعاتی خودتنظیم فعال پایه‌ریزی شده است. تفکر جانبی به معنای «تغییر الگو در یک سیستم الگوسازی نامتقارن» است. می‌دانم که این جملات خیلی مصنوعی و روش‌گرایانه به نظر می‌آیند. البته برای به کارگرفتن یک تکنیک لزوماً نباید پایه و اساس آن را شناخت. در هر حال پایه و اساس تکنیک تفکر جانبی برای علاقه‌مندان عنوان خواهد شد. همان طور که پایه کار تفکر منطقی یک نوع زبان نمادین است، تفکر جانبی نیز بر اساس رفتار سیستم‌های الگوساز پایه‌ریزی شده است.

در واقع ارتباط بسیار نزدیکی بین سازوکار «شوخی و بذله‌گویی» و ساز و کار «تفکر جانبی» هست. هر دو آن‌ها وابسته به طبیعت نامتقارن الگوهای ادراک هستند. می‌گویند: «معما چو حل گشت آسان شود». هنگامی که کسی ناگهان به حل یک معما می‌رسد یا با حاضر جوابی و نکته‌بینی پاسخی طنزآمیز می‌دهد، ظرافت‌های حل آن معما یا آن بذله‌گویی بلافاصله برای همه آشکار می‌شود. اما خود آن ادراک ناگهانی و آن «اتفاق» بر اساس یک سیستم الگوساز نامتقارن رخ داده است.

روش‌های دقیق تفکر جانبی (که شامل اشکال متفاوتی از انگیزش و ایجاد «تحرك» هستند) مستقیماً بر پایه رفتار سیستم‌های الگوساز بنا شده‌اند. این روش‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند تا به متفکر کمک کنند به جای دنباله روی از الگوها، آن‌ها را در نقطه‌ای «قطع» کند و از مسیر آن‌ها خارج شود. این مسیر فرعی به یک الگوی جدید می‌رسد و احساس کشف این الگوی جدید است که به آن «اورکا» می‌گوییم.<sup>۱</sup> بخش عمده‌ای از فرهنگ تفکر ما معطوف به قسمت «پردازشگر» تفکر است. ما برای این کار سیستم‌های شگفت‌انگیزی مانند ریاضیات، آمار، پردازش اطلاعات، زبان و منطق به وجود آورده‌ایم. اما تمام این سیستم‌های پردازشگر تنها با استفاده از کلمات، نمادها و روابط شکل گرفته توسط ادراک کار می‌کنند. این ادراک است که جهان پیچیده پیرامون ما را به این اشکال ساده تقلیل می‌دهد تا بررسی و کار کردن بر روی آن‌ها ممکن شود. تفکر جانبی بر همین حوزه از ادراک کار می‌کند و سعی در تغییر الگوهای تثبیت شده آن دارد.

تفکر جانبی شامل گرایشها، اصطلاحات، مراحل و روش‌های خاص خود است. من درباره این روش در کتاب‌های «تفکر جانبی» و «تفکر جانبی در مدیریت» سخن گفته‌ام و در این کتاب جایی برای مرور دوباره آن‌ها نیست.

۱-Eureka = یافتن کلمه‌ای که ارشمیدس در هنگام کشف قانون سبک شدن اجسام شناور بر

زبان آورد. م.



# ۳۶

## تفکر با کلاه سبز

### حرکت بجای قضاوت

- استفاده از یک ایده به عنوان پلی برای رسیدن به آن سوی رودخانه
- این ایده، مرا به کجا خواهد کشاند؟

ما در تفکر معمول قضاوت می‌کنیم. این ایده چه رابطه‌ای با دانسته‌های من دارد؟ آیا این ایده با الگوهای تثبیت‌شده تجربی من جور درمی‌آید؟ ما به متناسب بودن یک ایده با دانسته‌ها و الگوهای ذهنی خود رأی می‌دهیم و یا علت عدم تناسب آن‌ها را با یکدیگر بیان می‌کنیم. تفکر انتقادی و تفکر با کلاه سیاه مستقیماً متوجه این موضوع هستند که طرح پیشنهادی با دانسته‌های قبلی ما تا چه اندازه منطبق‌اند.

می‌توان این را اثر «پس‌گرای» یک ایده نامید. ما برای ارزیابی یک نظر به عقب و به تجارب قبلی خود می‌نگریم. همان‌طور که انتظار داریم اگر یک تعریف با آنچه تعریف شده است متناسب باشد، ایده‌ها نیز باید با دانش ما جور باشند وگرنه چگونه می‌توانیم آن‌ها را تأیید کنیم؟

قضاوت (در هر نوع سیاه و زرد آن) برای بخش عمده‌ای از تفکرات ما نقشی حیاتی دارد. ما بدون داوری قادر به انجام هیچ کاری نیستیم. اما در کلاه سبز باید واژه‌ای متفاوت را جایگزین «قضاوت» کنیم و آن «حرکت» است.

«حرکت» در تفکر جانبی واژه‌ای کلیدی است. این واژه نیز به نوعی توسط من اعتبار دیگری یافته است. باید به این نکته توجه کنیم که حرکت فقط به معنای عدم

داوری نیست. بسیاری از نظریاتی که پیش از این دربارهٔ تفکر خلاق ارائه شده‌اند از قضاوت افتراقی، قضاوت تعلیقی و تعویق قضاوت سخن گفته‌اند. به نظر من این نظریات ضعیف‌اند. زیرا در واقع به متفکر نمی‌گویند که چه باید بکند بلکه تنها به او گوشزد می‌کنند که چه کاری را نباید بکند.

«حرکت» یک اصطلاح پویا و فعال است. ما از یک ایده استفاده می‌کنیم چون ارزش‌های پویا و حرکت‌آفرین دارد برای پویا کردن یک ایده و شروع حرکت از آن راه‌های مشخص و حساب‌شده‌ای هست. مثلاً جدا کردن اصل از فرعیات (که در واقع گرفتن عصارهٔ یک نظر است)، تمرکز بر تفاوت‌ها و غیره.

در «حرکت» ما از تأثیرات آتی یا «پی‌گرای» یک ایده استفاده می‌کنیم. آن را به کار می‌گیریم تا ببینیم به چه چیز منجر خواهد شد و ما را به کجا خواهد برد. از آن برای پیشروی استفاده می‌کنیم. همان طور که برای عبور از یک طرف رودخانه به طرف دیگر آن می‌توان از یک قطعه سنگ استفاده کرد ما نیز از ایده‌ای که ایجاد حرکت و انگیزش کند برای رفتن از یک الگو به الگوی دیگر بهره می‌گیریم.

همان طور که می‌بینید «انگیزش» و «حرکت» با هم به کار می‌روند. بدون «حرکت»، «انگیزش» هم کارایی نخواهد داشت. بدون «انگیزش» نیز همواره دربند الگوهای گذشته باقی خواهیم ماند. برخی از ایده‌ها فقط برانگیزنده هستند و موجب سیلان ایده‌های جدید می‌شوند.

از شما می‌خواهم از این ایده نه به علت ارزشی که در بُعد قضاوت پیدا می‌کند بلکه به علت ارزش آن در جهت پویایی و حرکت‌آفرینی و ایجاد ایده‌های نو استفاده کنید: «فرض کنید همه پلیس باشند».

چنین ایدهٔ محرکی بود که منجر به جا افتادن مفهوم «نظارت همسایگان» شد. این مفهوم در آوریل سال ۱۹۷۱ در مجلهٔ نیویورک از طرف من مطرح شد و در حال حاضر در بیش از بیست هزار جامعهٔ کوچک ایالات متحده از آن استفاده می‌شود. در این طرح شهروندان باید نقش چشم و گوش پلیس را بازی کنند و از وقوع جرم در همسایگی خود جلوگیری کنند و در صورت وقوع جرم به یافتن مجرمان کمک کنند. در مناطقی که این ایده به کار گرفته شد، کاهش محسوسی در جرایم دیده شد. ... فکر کن که ما همبرگرهای مربع شکل درست کنیم. این ایده به سمت چه طرح‌های جدیدی می‌تواند «حرکت» کند؟

... فکر کن بیمه‌ای درست شود که قابل انتقال باشد و افراد بتوانند مستقیماً آن را به دیگری بفروشند. با کلاه سبزه روی این ایده فکر کن.

گاهی ما یک ایده را نقطهٔ شروع قرار داده، به ایدهٔ دیگری می‌رسیم که با اولی

کاملاً متفاوت است.

به ندرت پیش می‌آید که «اصل» یک طرح را از فرعیات آن جدا کنیم و از آن برای رسیدن به نظرات جدیدتر استفاده کنیم. در بیشتر مواقع ما با یک نظر مانند یک بذر برخورد می‌کنیم و آن قدر آن را پرورش می‌دهیم تا تبدیل به یک درخت استوار شود. گاهی نیز یک ایده را مثل یک خمیر بی‌شکل آن قدر ورز می‌دهیم تا به شکل مطلوبیمان درآید. تمام این‌ها جنبه‌های مختلف پویایی و «حرکت» هستند. نکته‌ای که باید به خاطر داشته باشیم این است که آیا حرکت ما به سمت جلو «از» یک ایده شروع شده است یا «همراه» با آن است.

... فرض کنید تمام کسانی که می‌خواهند از نظر حرفه‌ای ارتقا پیدا کنند ملزم به پوشیدن لباس زرد باشند. از کلاه سبزتان استفاده کنید و بگویید این نظر ما را به کجا می‌رساند.

... این ایده باعث می‌شود که من به «تصویر ذهنی» فردی که لباس زرد برتن می‌کند فکر کنم. او باید با چنین تصویری از خود به زندگی ادامه دهد.

... این ایده مرا به فکر افرادی می‌اندازد که جاه‌طلب هستند اما مهارت متمایزکننده‌ای ندارند. اگر فرض کنیم که جاه‌طلبی هم خود یک عامل ضروری برای ارتقا گرفتن باشد شاید اصولاً خیلی هم بد نباشد که ابتدا افراد جاه‌طلب را شناسایی کنیم و بعد مهارت‌های لازم را به آن‌ها آموزش دهیم.

... این ایده مرا به فکر قواعد بازی می‌اندازد. لباس زرد می‌تواند در بازی ارتقا شغلی یک قاعده باشد همه نیز می‌توانند آن را بیاموزند. اما در حال حاضر واقعا چند نفر از کارمندان می‌دانند که برای ارتقا چه باید کنند؟

... این ایده مرا به فکر کسانی می‌اندازد که نمی‌خواهند ارتقا یابند. آن‌ها می‌توانند با پوشیدن لباس زرد اعلام کنند که می‌خواهند در شغلشان باقی بمانند.

... این ایده راهی برای شناسایی کسانی است که ذاتاً میل و قدرت رهبری دارند. مسلماً برای پوشیدن چنین لباسی باید اعتماد به نفس زیادی داشته باشید و قدرت برخورد با دیگران در لباس زرد را در خود ببینید.

به همین ترتیب جریانی پویا از نظرات مفید می‌تواند برقرار شود. در واقع بیشتر این ایده‌ها از حد ایده‌ساده پوشیدن لباس زرد بسیار فراتر رفته‌اند.

... خوب، اینجا پیشنهادی داریم در مورد تعطیل روز چهارشنبه به جای روز شنبه. ممکن است همگی با کلاه سبز به این پیشنهاد فکر کنید.

... از آنجا که هیچ‌کس مایل نیست آخر هفته‌ها کار کند. پیشنهاد شده است که برای روزهای شنبه و یکشنبه نیروی کار جداگانه‌ای استخدام شوند تا به طور ثابت

در این دو روز کار کنند. به نظر عملی نیست اما با کلاه سبز به آن فکر کنید. واقعیت این است که این طرح دوم واقعاً در عمل امتحان شد و کارآیی خوبی هم داشت. استفاده از کلاه سبز برای این طرح باعث شده تا همه به این نتیجه برسند که این ایده ارزش امتحان کردن را دارد. (در این مورد خاص شاید کلاه زرد هم می توانست همین کار را انجام بدهد)

بویایی و «حرکت» باید از حد ارزیابی مثبت یک ایده فراتر برود. در این ایده چه چیز جالب است؟ چه چیز متفاوتی در آن هست؟ چه چیز را پیشنهاد می کند؟ به چه منجر می شود؟ تمام این سؤالات بخشی از روند «حرکت» و بویایی اند. نکته کلیدی که باید به یاد داشته باشیم این است که در کلاه سبز «حرکت» کاملاً جایگزین «قضاوت» می شود.

# ۳۷

## تفکر با کلاه سبز

### نیاز به «انگیزش»

- استفاده از کلمه «پو»<sup>۱</sup>
- منطق جفنگیات!
- «انگیزش» اتفاقی

کشفیات علمی همیشه به گونه‌ای نگارش یافته و عرضه می‌شوند که گویی تمام مراحل‌شان قدم به قدم بر اساس منطق پیش رفته است. البته گاهی هم واقعاً همین طور است اما در بسیاری موارد نیز بیان گام به گام منطقی، تنها پوششی است برای آنچه در واقع رخ داده است. گاهی یک اشتباه یا تصادف باعث ایجاد ایده‌ای محرک می‌شود که خود آن نیز به نوبه خود موجب طرح یک سلسله ایده‌های نو دیگر می‌گردد<sup>۲</sup>. آلودگی اتفاقی یک محیط کشت میکروبی به قارچ پنی‌سیلیوم باعث کشف آنتی‌بیوتیک‌ها شد. می‌گویند کریستف کلمب نیز تنها به این سبب به خود جرأت عبور از اقیانوس آتلانتیک را داد که بر اساس یک نقشه قدیمی اشتباهی جدی در محاسبه فاصله دور کره زمین کرده بود!

طبیعت منبع وقوع رویدادهایی از این دست است. رویدادهایی که خود می‌توانند انگیزه‌ای برای ایده‌های جدید باشند. اما ما نمی‌توانیم آگاهانه در پی این نوع وقایع باشیم زیرا وقوع این اتفاق در جریان تفکر منطقی جایگاهی ندارد. نقش

1- PO

۲- از اینجا به بعد چنین ایده‌هایی را «انگیزش» خواهیم نامید.

این وقایع و «انگیزش‌ها» پرتاب کردن تفکر به بیرون از الگوهای موجود در جریان فکر است.

منطق این نوع انگیزش‌ها مستقیماً از دل منطق «سیستم‌های الگوساز نامتقارن» بیرون می‌آید (نگاه کنید به کتاب پُو: فراتر از آری و نه). ما می‌توانیم در گوشه‌ای به انتظار وقوع رویدادهای برانگیزاننده یا «انگیزش»‌ها بنشینیم و یا آنکه آگاهانه دست به ایجاد آن‌ها بزنیم و این همان اتفاقی است که در خلال «تفکر جانبی» روی می‌دهد. توانایی به‌کارگیری ایده‌های محرک یکی از بخش‌های اصلی «تفکر جانبی» است. در فصل قبل نگاهی به اصطلاح «حرکت» داشتیم. ما از ایده‌های محرک به دلیل ارزش‌های پویا و حرکت‌آفرین آن‌ها استفاده می‌کنیم. حال می‌توانیم نگاهی داشته باشیم به شیوهٔ ایجاد این ایده‌های نو و برانگیزاننده.

سال‌ها قبل من کلمهٔ «پُو» را نمادی برای نشان دادن ایده‌ای محرک که به علت ارزش‌های حرکت‌آفرین‌اش مطرح شده است، ابداع کردم. اگر مایل باشید می‌توانید «P» حرف اول کلمهٔ Provocation را به معنای انگیزش و O حرف اول کلمهٔ Operation را به معنای عمل یا عملیات فرض کنید.

«پُو» مانند نوعی پرچم سفید ترک مخاصمه است. اگر کسی در حالی که پرچم سفیدی را تکان می‌دهد به دیوار قلعه‌ای نزدیک شود تیراندازی به او خارج از قواعد بازی جنگ خواهد بود. به همین ترتیب، اگر ایده‌ای تحت‌الحمایهٔ «پو» مطرح شود حمله به آن با قضاوت نقادانهٔ کلاه سیاه «قبول نیست».

در واقع همان‌طور که قبلاً اشاره کردم لغت «پُو» به نوعی شبیه کلاه سبز عمل می‌کند. کسی که از کلاه سبز استفاده می‌کند می‌تواند هر نظر عجیب و غریبی را که بخواهد، مطرح کند. ابعاد استفاده از کلاه سبز وسیع‌تر از حوزهٔ کاربرد لغت «پو» است اما «پو» حالت تخصصی بیشتری دارد. بنابراین بهتر است که از هر دوی این اصطلاحات، یعنی «پو» و «کلاه سبز» به موقع استفاده شود.

... ماشین‌های «پو» چرخ‌های مربع دارند.

... هواپیماهای «پو» باید پشت و رو فرود بیایند.

... به خریداران «پو» باید در ازای آنچه می‌خرند پول داد.

... مدیران اجرایی «پو» باید خودشان را ارتقا دهند.

... یک کارخانهٔ «پو» باید محل دفن زیاله‌ها و ضایعات خود باشد.

جملهٔ آخر در واقع عملاً منجر به وضع قانونی شد که بر اساس آن هرگاه کارخانه‌ای در کنار یک رودخانه تأسیس شود و فاضلاب خود را به آن بریزد ورودی آب کارخانه باید از همان رودخانه و در پایین محل ورود فاضلاب باشد. در نتیجه،

کارخانه نخستین جایی است که با اثرات آلودگی خود مواجه خواهد شد. «پو» با کماتی مثل فرضیه، نظریه، امکان، فرض و حتی شعرا ارتباط نزدیکی دارد. زیرا در تمام این مفاهیم کلامی نظری برای برانگیزختن چیزی و برای «اثرات آتی» آن مطرح می‌شود.

بر طبق تعاریف موجود، ایده در حوزه تجارب معمولی جایی ندارد. پس جای ایده، خارج از الگوهای موجود است. در نتیجه یک «انگیزش» ما را از الگوهای عادت‌ی ادراک بیرون می‌راند. در «حرکت» از یک «انگیزش» به سمت جلو، امکان روبه‌رویی با سه حالت هست. ممکن است اصلاً نتوانیم حرکت کنیم. ممکن است به الگوهای قدیمی معمول بازگردیم. همین‌طور ممکن است به الگویی جدید دست یابیم.

همان‌طور که برای «حرکت» کردن از یک نظر، راه‌های مشخصی هست، برای ایجاد «انگیزش» نیز روش‌های معینی هست و مجموعه این روش‌هاست که روش کلی «تفکر جانبی» را شکل می‌دهد.

مثلاً، یکی از راه‌های ساده برای رسیدن به یک «انگیزش»، معکوس کردن است. در این روش، شما آنچه را که معمولاً اتفاق می‌افتد در نظر می‌گیرید، آن‌گاه آن را معکوس می‌کنید.

... مشتریان معمولاً در قبال آنچه می‌خرند پول پرداخت می‌کنند. حالا بیایید عکس آن را در نظر بگیریم. فروشگاه «پو» به مشتریان خود در قبال خرید جنس، پول پرداخت می‌کند.

... این نظر می‌تواند ما را به تفکر جدید «برگه» خرید برساند. در این طرح در قبال مقدار مشخصی خرید، برگه‌ای معادل بخشی از قیمت جنس به مشتری داده می‌شود.

... این طرح می‌تواند، ما را به طرح جدید دیگری برساند. مثلاً می‌توان میزان خرید کلی یک مشتری را در طول زمان حساب کرد و هرگاه خرید او به حد معینی مثلاً هزار دلار رسید جایزه‌ای به او پرداخت کرد.

«انگیزش‌ها» لزوماً نباید بی‌معنا و غیر منطقی باشند. می‌توان از ایده‌های کاملاً جدی و معقول نیز به عنوان یک «انگیزش» استفاده کرد. اگر از ایده‌ای خوششان نمی‌آید و می‌توانید بارها و بارها با کلاه سیاهتان آن را رد کنید، از کلاه سبز استفاده کنید و آن ایده را به عنوان یک «انگیزش» در نظر بگیرید. در چنین مواردی همیشه می‌توانید آگاهانه از کلاه سبز استفاده کنید.

... من از نظر شما درباره فروشگاه‌های «شیک» که مردم به خرید از آن‌ها افتخار

کنند، خوشم نمی‌آید. اما می‌خواهم از آن به عنوان یک «انگیزش» استفاده کنم. موضوع این است که مردم از فروشگاه به دلایل دیگری به جز مرغوبیت و ارزانی کالاها خرید کنند. من نظر «فروشگاه‌های خیریه» را مطرح می‌کنم. به این صورت که بخشی از عایدی فروشگاه صرف امور خیریه شود و مردم به دلیل تمایل به شرکت در امور خیریه از فروشگاه خرید کنند.

یک راه ساده دیگر برای رسیدن به یک «انگیزش» استفاده از کلمات «اتفاقی» است. فرض کنید می‌خواهید درباره سیگار ایده‌ای جدید بدهید. یک عدد را در نظر بگیرید و آن را شماره صفحه‌ای در فرهنگ لغات فرض کنید. آن گاه عدد دیگری را در نظر بگیرید و فرض کنید که آن شماره لغت در آن صفحه باشد (مثلاً صفحه ۹۲، لغت هشتم) از اسم‌ها بهتر از افعال و سایر و کلمات می‌توان استفاده کرد و شاید بهتر باشد به جای فرهنگ لغات لیستی از اسامی رایج را به کار ببرید. حالا فرض کنید که ما با این روش به لغت «اتفاقی» قورباغه برسیم.

... خوب، پس ما در اینجا داریم: سیگار- پو- قورباغه. قورباغه جهیدن را تداعی می‌کند. یک نوع حرکت متناوب همراه با انقطاع. خوب، پس می‌توانیم به طرحی نو برسیم: طرح سیگاری که پس از مدت کوتاهی خود به خود خاموش می‌شود. این سیگار می‌تواند احتمال وقوع آتش‌سوزی‌های ناشی از سیگار را کم کند. همچنین می‌تواند به افراد سیگاری فرصت می‌دهد تا در چند مرحله از یک سیگار استفاده کنند و در مجموع از میزان سیگار کشیدن آن‌ها (که معمولاً با میل به آتش زدن سیگار آغاز می‌شود) کاست. خود این «انگیزش» نیز می‌تواند فکر جدید دیگری را طرح کند. فکر سیگاری که واقعاً «کوچک» است و کشیدن آن بیشتر از یکی دو دقیقه طول نمی‌کشد.

... حالا من می‌خواهم طرحی در مورد تلویزیون بدهم. لغت «اتفاقی» ما در اینجا «پنیر» است. پس داریم: تلویزیون- پو- پنیر. پنیر سوراخ دارد. صفحه تلویزیون پو سوراخ دارد. اما این چه معنایی می‌تواند داشته باشد؟ شاید نوعی پنجره که به وسیله آن بتوان از آنچه در سایر کانال‌ها نمایش داده می‌شود، با خبر شد.

در منطق همیشه باید «قبل» از گفتن یک چیز دلیلی برای بیان آن باشد. در «انگیزش» ممکن است دلیل بیان یک نظر «بعد» از طرح آن معلوم شود. «انگیزش» یک نتیجه با تأثیری خاص به همراه دارد و ارزش آن تأثیرگذاری است که به آن «انگیزش» اعتبار می‌بخشد.

برای بسیاری از مردم این که یک لغت اتفاقی می‌تواند در حل یک مسأله راهگشا باشد غیر قابل تصور است. «اتفاقی» یعنی چیزی که هیچ ارتباط خاصی با موضوع



مورد نظر ما ندارد. با این وجود در منطقی یک سیستم الگوساز نامتقارن به سادگی می‌توان دید که چرا یک لغتِ اتفاقی می‌تواند واقعاً کارساز باشد. یک لغت اتفاقی می‌تواند یک «نقطهٔ شروع» متفاوت را در اختیار ما بگذارد. به این معنا که در یک الگوی مشخص، شما همیشه از نقطهٔ «الف» به نقطهٔ «ب» می‌رسید. حال اگر نقطهٔ «ج» در اختیار ما قرار بگیرد و از آن به نقطهٔ «الف» برگردیم در واقع مسیر تازه‌ای پیدا کرده‌ایم که از «الف» به «ج» می‌رسد.

«انگیزش» نیز مانند «حرکت» بخشی از اساس تفکر با کلاه سبز را تشکیل می‌دهد. همان طور که شما در کشور فرانسه، به زبان فرانسه سخن می‌گویید، در هنگام استفاده از کلاه سبز نیز از «حرکت» و «انگیزش» به عنوان دستور زبان «خلاقیت» استفاده می‌نمایید.



# ۳۸

## تفکر با کلاه سبز

### راه‌های دیگر

- رضایت زود هنگام و قانع شدن به اولین راه حل
- راه‌ها، اختیارات و انتخاب‌ها
- سطوح مختلف راه‌حل‌ها

در درس ریاضیات مدرسه، دو عدد را با هم جمع می‌کردیم و به یک جواب می‌رسیدیم. برای اینکه این جواب را با عدد دیگری جمع کنیم، نیازی به تکرار نخستین عمل جمع نبود زیرا اگر جواب اول درست بود با تکرار عمل جمع به جواب «بهتری» نمی‌رسیدیم.

بسیاری از مردم بعدها نیز همین شیوه را در تفکر خود به کار می‌گیرند. آن‌ها به محض رسیدن به جوابی برای یک مسأله، دست از تفکر برمی‌دارند. آن‌ها با نخستین پاسخ راضی می‌شوند. با این وجود، زندگی واقعی با درس حساب مدرسه تفاوت زیادی دارد. در زندگی معمولاً برای سؤالات بیش از یک جواب هست. بعضی از جواب‌ها بهترند زیرا مثلاً خرج کمتری دارند، و آسان‌تر یا مطمئن‌تر هستند. هیچ دلیلی نیست که نخستین جواب، بهترین جواب هم باشد. شاید تنها در یک مورد نخستین جواب بهترین جواب خواهد بود و آن زمانی است که با مشکلاتی زیادی روبروایم و وقت کم داریم اما آیا شما دوست دارید که پزشک معالج‌تان به نخستین تشخیصی که در مورد بیماری شما می‌دهد اکتفا کند؟

بنابراین ما همیشه با نخستین جواب آگاه می‌شویم و به این نکته توجه می‌کنیم

که همیشه می‌توانیم دوباره به سراغ آن برویم اما باز هم باید به جست‌وجوی جواب‌ها و راه‌های بهتر برویم. هنگامی که به تعدادی راه حل مختلف رسیدیم می‌توانیم از بین آن‌ها راهی را که با امکانات و نیازهای ما تناسب بیشتری دارد انتخاب کنیم.

ممکن است برای انجام یک کار، راه کاملاً مناسبی در اختیار داشته باشیم اما این معنی نبودن راه حل دیگر نیست. بنابراین همیشه می‌توانیم در پی راه‌های بهتر بگردیم. این جست‌وجو اساس تمام پیشرفت‌هایی است که در حل مشکلات یا تصحیح خطاها خلاصه نمی‌شوند.

تاکنون در این فصل به مواردی پرداخته‌ایم که راه حل قبلی‌ای بوده و جست‌وجوی ما برای راه‌حل‌های دیگر در واقع جست‌وجو به دنبال راهی بهتر است. اما مواردی هم هست که اصولاً راهی پیش روی خود نمی‌بینیم. در تفکر نیز هنگامی که قصد سفر داریم، مسیرهای مختلف را بررسی می‌کنیم. در تفکر نیز هنگامی که نقشه ذهنی خود را کامل کردیم، راه‌های مختلف رسیدن به هدف‌مان را جست‌وجو می‌کنیم.

وقتی از راه‌ها و راه‌حل‌های متفاوت صحبت می‌کنیم منظورمان این است که برای انجام کارها یا دیدن مسایل معمولاً بیش از یک راه هست. آگاهی نسبت به اینکه ممکن است راه‌های دیگری هم باشد و نیز جست‌وجوی این راه‌ها، بخشی اساسی از تفکر خلاق است. در واقع، فنون و روش‌های مختلف تفکر جانبی، برای یافتن راه‌های جدید به کار می‌روند. تمایل به جست‌وجوی راه‌های دیگر (در ادراک، توضیح مسایل و در عمل) جزئی کلیدی در تفکر با کلاه سبز است.

... روزنامه رقیب، همین الان بهای تک شماره خود را بالا برد. کلاه سبزتان را بگذارید و تمام راه‌هایی را که به نظرتان می‌رسد بگویید.

... ما تهدیدنامه‌ای دریافت کرده‌ایم که در آن نوشته در صورت عدم پرداخت پولی که از ما مطالبه کرده‌اند، تمام محصولات ما را در فروشگاه‌ها مسموم خواهند کرد. بیاید تمام راه‌هایی را که در پیش‌رو داریم در نظر بگیریم و سپس با کلاه سبز به راه‌های دیگری نیز فکر کنیم.

جست‌وجوی راه‌های دیگر نشانه تمایل به خلاقیت است. زیرا این امر مستلزم پذیرش امکان وجود دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف نسبت به یک موضوع است. شاید تا زمانی که تمام راه‌حل‌های موجود بیان نشده باشد نیازی به استفاده از خلاقیت و یافتن راه‌های نو نباشد. بررسی راه‌های موجود نیز می‌تواند تنها شامل

تمرکزی ساده بر موضوع یا پرس و جو و شنیدن راه‌های شناخته شده‌ی مربوطه باشد. اما این کافی نیست. همیشه باید تلاش کنیم از نخستین راه‌حل فراتر رفته، برای رفتن به آن سوی راه‌های مشخص و معمولی تلاشی خلاقانه انجام دهیم. در واقع همین جست‌وجوی اضافی است که ما را نیازمند استفاده از کلاه سبز می‌کند. اولین بخش جست‌وجوی یعنی یافتن راه‌های معمول و موجود راه کلاه سفید نیز می‌تواند انجام دهد: «لطفاً تمام راه‌هایی را که معمولاً در برخورد با چنین شرایطی هست گزارش کنید»

در عمل، استفاده از کلاه سبز در تمام مراحل جست‌وجو (راه‌حل‌های رایج و جدید) راحت‌تر است.

در آموزش مدیریت بازرگانی تأکید زیادی بر امر «تصمیم‌گیری» می‌شود. اما کیفیت هر تصمیمی تا حد زیادی به راه‌هایی مربوط می‌شود که در پیش روی تصمیم‌گیرنده قرار داده شده است.

... می‌خواهیم درباره‌ی محل چادر زدن مان در تعطیلات تصمیم بگیریم. کلاه‌های سبزتان را بگذارید و تمام انتخاب‌هایی را که داریم به من بگویید.»  
... این کامپیوترها را چه‌طور می‌خواهید توزیع کنید؟ تمام روش‌هایی را که می‌دانید بیان کنید.

بسیاری از مردم گمان می‌کنند که به کمک یک بررسی و طبقه‌بندی منطقی می‌توان به تمام راه‌حل‌های ممکن دست یافت. شاید این کار در یک سیستم بسته ممکن باشد ولی در زندگی واقعی به ندرت اتفاق می‌افتد.

... ما فقط سه راه پیش‌رو داریم. می‌توانیم همین قیمت را حفظ کنیم، آن را پایین بیاوریم یا قیمت‌ها را افزایش دهیم. کار دیگری نمی‌شود کرد.

درست است هر کاری که در مورد قیمت‌ها انجام دهیم در نهایت جزو یکی از این سه راه خواهد بود. با این وجود تفاوت‌های جزیی زیادی می‌تواند در نحوه انجام یک کار باشد. می‌توانیم قیمت‌ها را کاهش دهیم. می‌توانیم اصولاً کیفیت محصولات مان را تغییر دهیم و یک محصول ارزان قیمت تولید کنیم. می‌توانیم کیفیت محصول را بالا برده، قیمت‌ها را نیز همراه آن افزایش دهیم (یا قیمت را ثابت نگه داریم که با توجه به بهبود کیفیت کالا در واقع قیمت را پایین آورده‌ایم) می‌توان برای مدّت کوتاهی قیمت را پایین آورد مجدداً آن را بالا برد. می‌توان قیمت را ثابت نگه داشت اما به کمیّت محصول اضافه کرد. هنگامی که تمام این راه‌ها را در نظر گرفتیم آن‌گاه می‌توانیم آن‌ها را به صورت سه راه کلی طبقه‌بندی کنیم. اما تنها با ذکر سه راه حل کلی نمی‌توان به تمام راه‌حل‌های متفاوت فرعی تر رسید.

یکی از رایج‌ترین خطاهای متفکرانی که ذهن بازی ندارند، این است که آن‌ها ابتدا یک طبقه‌بندی کلی برای راه‌حل‌های ارائه می‌دهند و بعد دیگر نمی‌توانند از این حد جلوتر بروند.

... در واقع کاری که من می‌خواهم انجام بدهم این است که در آن واحد هم قیمت‌ها را بالاتر برده، هم پایین بیاورم. ما باید یک محصول ممتاز با قیمت بالا و یک محصول معمولی با قیمت پایین تولید کنیم.

راه‌حل‌ها می‌توانند در سطوح مختلفی مطرح شوند. فرض کنید که من اوقات فراغتی پیدا کرده‌ام. می‌توانم به یک سفر تفریحی بروم، یک دوره آموزشی را بگذرانم، باغبانی کنم یا سرم را به هر کار دیگری که بخواهم گرم کنم.

اگر تصمیم بگیرم که به سفر بروم وارد سطح دوم خوهم شد. می‌خواهم به کجا بروم؟ به کنار دریا؟ سفر به کنار دریا می‌تواند جنبه گشت و گذار یا ورزشی داشته باشد. حالا وارد سطح سوم می‌شوم. کدام ساحل را انتخاب کنم؟ کاراییب؟ مدیترانه؟ جزایر پاسیفیک آن گاه نوبت به انتخاب وسیله سفر و نیز محل اقامت خواهد رسید.

وقتی در پی یافتن راه‌حل‌های مختلف برمی‌آییم، این کار را در چارچوب پذیرفته‌شده معینی انجام می‌دهیم که سطح آن راه‌حل را نیز مشخص می‌کند و معمولاً هم تمایل داریم در همان چارچوب اولیه باقی بمانیم.

... من از تو خواسته بودم تا برای دسته چتر طرح جدیدی بدهی. آن وقت تو به من طرح یک بارانی جدید را داده‌ای؟  
غالباً ناچاریم با چارچوب‌ها درگیر شویم و آن‌ها را نیز همراه راه‌حل‌های جدید به سطوح بالاتری ارتقا دهیم.

... از من خواسته بودید که راه دیگری برای بار زدن کامیون‌ها پیدا کنم اما من می‌خواهم بگویم که اصولاً معقول‌تر است که ما بارمان را با قطار حمل کنیم.  
... از من خواسته بودید که شرکت معتبری را برای انجام کارهای تبلیغاتی به شما معرفی کنم. اما می‌خواهم بگویم که به نظر من اصولاً بهتر است که ما پول‌مان را به جای تبلیغات، صرف روابط عمومی کنیم.

تمامی تلاش خود را به کار بندید تا گاهی چارچوب‌ها و سطوح مربوط به راه‌حل‌ها را ارتقا دهید اما در عین حال همیشه باید بتوانید در یک چارچوب و سطح مشخص، راه‌حل‌های متعددی را پیشنهاد کنید. وقتی که افراد خلاق همیشه به جای حل مشکل مطرح شده، راه‌حلی برای مشکلی دیگر پیدا می‌کنند، خلاق بودن را بسیار بی‌اعتبار و بدنام می‌کنند. همیشه باید آگاهانه انتخاب کرد که کی در چارچوب

داده شده کار کنیم و یکی آن را درهم بشکنیم.

حال به آنچه که شاید مهم‌ترین نکته در بحث خلاقیت باشد می‌رسیم یعنی «روحیهٔ خلاق». روحیه خلاق به وجود نمی‌آید مگر آنکه ما قصد ایجاد آن را در خود داشته باشیم.

این مسأله بسیار ظریفی است. ما تمام راه‌حل‌های ممکن برای یک مسأله را بررسی می‌کنیم و دیدگاه‌های مختلفی را نسبت به آن در نظر می‌گیریم. چه انتظار دیگری می‌توانیم از خلاقیت داشته باشیم؟

یک بار من به مدت ده دقیقه مشغول خاموش کردن ساعتی بودم که زنگ نمی‌زد. من حتی به این فکر هم نیفتادم که ممکن است صدای زنگ مربوط به ساعت دیگری باشد. در آن زمان حالت و روحیهٔ هوشیاری نداشتم. روحیهٔ خلاق زمانی خود را به خوبی نشان می‌دهد که می‌گویید: «همه چیز روبه‌راه است. دلیلی ندارد که من در مورد این مسأله باز هم در پی راه‌حل‌های دیگر باشم. اما این کار را می‌کنم.» معمولاً ما آن قدر درگیر حل مشکلات هستیم که تا با مشکلی مواجه نشده‌ایم ترجیح می‌دهیم از کنار همه چیز به آرامی بگذریم و دیگر خود را درگیر تفکر خلاق نکنیم.

... نمی‌خواهم فکر کنید که دچار مشکل شده‌ایم چون واقعاً مشکلی نداریم. اما از شما می‌خواهم که کلاه سبزان را بگذارید و با روحیه‌ای خلاق به موضوع زنگ زدن ماشین‌ها قبل از عرضهٔ آن‌ها به بازار فکر کنید.

... از دیدگاه خلاقیت به این موضوع توجه کن؛ فروشندگان به خاطر فروشی که می‌کنند کمیسیون می‌گیرند.

... به چرخ‌های یک ماشین توجه کن. آن‌ها کار خود را به خوبی انجام می‌دهند. اما با خلاقیت کلاه سبز به این موضوع فکر کن.





# ۳۹

## تفکر با کلاه سبز

### شخصیت و مهارت

- آیا خلاقیت یک «مهارت» است؟ یک «استعداد» ذاتی است یا بخشی از «شخصیت» فرد؟
  - تعویض «ماسک» آسان‌تر از تعویض «چهره» است.
  - احساس افتخار و رضایت از خود در هنگام تمرین یک مهارت.
- غالباً از من می‌پرسند که آیا خلاقیت یک «مهارت»، «استعداد» یا اصولاً بخشی از «شخصیت» یک انسان است؟ گرچه پاسخ صحیح این است که خلاقیت هر سه این موارد است اما معمولاً چنین پاسخی نمی‌دهم. اگر هیچ تلاشی در جهت یادگیری و گسترش مهارت‌های خلاقیت انجام ندهیم تمام قدرت خلاقه ما منحصر به استعداد ذاتی و شخصیت مان خواهد شد. مردم برای پذیرفتن ذاتی بودن خلاقیت آمادگی زیادی دارند و البته چون آن‌ها ذاتاً خلاق نیستند پس بهتر است کار خلاقیت را به دیگران واگذار کنند! به همین دلیل من همیشه ابتدا بیشتر به مهارت‌های تفکر خلاق (مثل فنون تفکر جانبی) تأکید می‌کنم و آن‌گاه به این نکته نیز اشاره می‌کنم که درست همان طور که برخی از افراد در تنیس یا اسکی موفق‌تر هستند در میان کسانی که مهارت‌های خلاقیت را آموخته‌اند نیز گروهی بهتر از بقیه عمل می‌کنند. در هر حال بیشتر مردم می‌توانند به خلاقیت قابل قبولی دست یابند.
- من این نظریه که «خلاقیت نوعی موهبت ویژه و اختصاصی است» را نمی‌پسندم و ترجیح می‌دهم خلاقیت را بخشی طبیعی و ضروری از تفکر تمام

انسان‌ها بدانم. قرار نیست همه ما نابغه باشیم، همه ورزشکاران هم به امید گرفتن مدال طلای المپیک ورزش نمی‌کنند.

مردم معمولاً با من دربارهٔ کسانی صحبت می‌کنند که به نظر می‌رسد با کلاه سیاه به دنیا آمده‌اند! آن‌ها ظاهراً از تخریب هر نظر جدید یا پیشنهاد دگرگون‌کننده‌ای، خشنود می‌شوند. از من می‌پرسند آیا می‌توان به نوعی شخصیت این افراد را تلطیف کرد تا حتی اگر خودشان مایل به استفاده از نظرات جدید نیستند حداقل در برابر ابراز خلاقیت دیگران بردباری بیشتری از خود نشان دهند.

من فکر می‌کنم تغییر شخصیت افراد ممکن باشد، اما باور دارم که اگر منطق خلاقیت را به افراد نشان دهیم، نوعی تغییر و تأثیر عمیق و پایدار در نگاه فرد به خلاقیت به وجود خواهد آمد. من در این مورد تجارب شخصی زیادی دارم. بهترین کار، توصیه استفاده از کلاه سبز به این افراد است.

... کارتان با کلاه سیاه عالی است. ولی کلاه سبز چه؟ ببینید با کلاه سبز چه کار می‌توانید بکنید.

... شاید شما ترجیح می‌دهید که متفکری «یک کلاهی» باشید. شاید خواننده‌ای هستید که فقط می‌تواند یک نت را بخواند یا اصولاً دوست دارید که متخصصی منفی‌گرا شناخته شوید. اگر این طور است ما هم شما را فقط وقتی که به کلاه سیاه احتیاج داریم وارد بحث خواهیم کرد.

هیچ کس دوست ندارد که همه او را انسان تک‌بعدی بشناسند. کسی که با کلاه سیاه عملکرد فوق‌العاده خوبی دارد مسلماً علاقه‌مند است که با کلاه سبز نیز کار کند. تمایز قابل شدن بین کلاه‌های سبز و سیاه از حس منفی‌گرایی در خلاق بودن فرد می‌کاهد. در هنگام استفاده از کلاه سیاه او می‌تواند درست به اندازهٔ سابق منفی باشد. (این روش را مقایسه کنید با تلاش برای تغییر شخصیت افراد).

ماسک شاد و ماسک غمگین با یکدیگر تفاوت دارند ولی بازیگر یکی است. او بسته به آن که کدام ماسک را بر چهره زده است نقش مربوط به آن را به خوبی ایفا می‌کند. در واقع او حتی از اینکه بازیگر خوبی است و می‌تواند هر دو نقش را به نحو احسن اجرا کند به خود افتخار هم می‌کند.

یک متفکر نیز دقیقاً به همین شکل باید به مهارت خود در اجرای نقش‌های مختلف تفکر افتخار کند. من به این موضوع در بخش‌های گذشته نیز اشاره کرده بودم اما علت تکرار مجدد این مطالب، مشکلات خاصی است که در برخورد با شخصیت‌های منفی بروز می‌کند.

... حالا ما داریم از کلاه سبز استفاده می‌کنیم. اگر فکر می‌کنید که تبحر لازم در

استفاده از آن ندارید می‌توانید فعلاً فقط گوش کنید.  
... حداقل می‌توانی سعی‌ات را بکنی. اگر کلاه سبز را امتحان نکنی هیچ وقت نمی‌توانی در استفاده از آن تبخّر و اعتماد به نفس لازم را کسب کنی.  
همیشه به نظر می‌رسد که خلاقیت بخشی ضروری از تفکر نیست در نتیجه معمولاً در روند تفکر یا گفت‌وگو، جایگاه مناسبی برای نظرات خلاق در نظر گرفته نمی‌شود. حالت رسمی استفاده از کلاه سبز باعث تقویت نقش خلاق شده، امکان تثبیت موقعیت آن را در کنار سایر جنبه‌های تفکر به عنوان بخشی ضروری از اندیشه انسان فراهم می‌کند.



# ۴۰

## تفکر با کلاه سبز

### پس از تولد یک نظر، چه بر سر آن می آید؟

- حالا با این ایده چه باید کرد؟
- شکل دادن به ایده‌ها
- مسئول ایده‌ها

یکی از مسائلی که معمولاً در روند خلاقیت به آن بی توجهی می‌شود، گردآوری و «برداشت» نظرات پس از تولید آن‌هاست. من در جلسات زیادی شرکت کرده‌ام که در آن‌ها طرح‌های خوب متعددی شکل گرفته و مطرح شده‌اند اما در گزارشهای شرکت‌کنندگان بیشتر آن‌ها نادیده گرفته شده‌اند.

ما معمولاً تنها به دنبال ایده‌ای هستیم که حرف آخر را می‌زند و سایر ایده‌ها را نادیده می‌گیریم. در حالی که ممکن است آن‌ها هم ارزش‌های خاص خود را داشته باشند. شاید این ایده‌ها افق‌های تازه‌ای را به ما نشان دهند، هرچند که نتوانند راه رسیدن به آن افق‌ها را در مقابل ما بگشایند. بعضی از آن‌ها طرح‌های ناقصی هستند که هنوز باید کاری زیادی روی آن‌ها انجام شود. از دل جلسات بحث و گفت‌وگو گاه عقاید و نظریات تازه‌ای سر بر می‌آورند که هر چند ممکن است هنوز جنبه اجرایی پیدا نکرده و جامعه عمل نپوشیده‌اند اما باز هم ارزشمند هستند. ممکن است گاه به یک باره «نوع» نظرات مطرح شده و یا «محدوده‌ای» که افراد در آن به دنبال راه‌حل‌ها می‌گردند تغییر کند. گاهی نقاطی در نقشه تفکر با عنوان «مناطق حساس به ایده‌ها» نام‌گذاری می‌شوند. در این مناطق یک ایده یا مفهوم جدید می‌تواند باعث ایجاد

تغییرات جدی شود. به تمام این موارد باید توجه داشت و آن‌ها را یادداشت نمود. «شکل دادن و آراستن ایده‌ها» را نیز باید بخشی از روند خلاقیت شمرد. هدف از این کار آن است که یک ایده بتواند پاسخگوی دو دسته کلی از نیازهای ما باشد. دسته اول، نیازهای مربوط به موفقیت و شرایط است. باید تلاش کرد که ایده‌ها مطابق مقتضیات موجود، عملی و قابل اجرا باشند. این کار با اعمال محدودیت‌ها شکل می‌گیرد. در واقع این قیود و محدودیت‌ها (مانند فشاری که از دستان سفالگر به گل وارد می‌شود.م) به ایده «شکل» می‌دهند.

... این طرح فوق‌العاده است ولی در شکل فعلی اش بسیار پرهزینه خواهد بود. نمی‌توانیم آن را به «شکلی» درآوریم که هزینه کمتری دربر داشته باشد؟ ... در حال حاضر، قوانین و مقررات ساختمانی اجازه این کار را به ما نمی‌دهد. آیا می‌توانیم این طرح را به «شکلی» در آوریم که با قوانین موجود مغایرت نداشته باشد؟ امکانش هست؟

... این محصول دقیقاً همان چیزی است که یک شرکت بزرگ تولیدی به آن احتیاج دارد اما ما یک شرکت بزرگ نیستیم. آیا راهی هست که ما هم بتوانیم از این طرح استفاده بکنیم؟

توجه داشته باشید که این قیود و محدودیت‌ها تنها برای «شکل» دادن به نظرات است و نه ایجاد مانع در برابر آن‌ها.

گروه دوم نیازهایی که یک نظر 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 درآورند. متأسفانه دنیای ما، دنیای کامل و بی‌نقصی نیست. خیلی خوب می‌شد اگر همه می‌توانستند نقاط قوت یک طرح را درست مانند طراح آن درک کنند. اما در بیشتر موارد چنین نیست. بنابراین بخشی از روند خلاقیت «شکل‌دهی» طرح‌ها برای ایجاد تناسب بین آن‌ها و نیازهای کسانی است که در نهایت باید آن ایده‌ها را بپذیرند و از آن‌ها استفاده کنند.

... در حال حاضر فقط به طرح‌هایی توجه می‌شود که مربوط به صرفه‌جویی در هزینه‌ها باشند. آیا می‌شود این طرح را نیز به صورتی عنوان کرد که در گروه این طرح‌ها قرار بگیرد؟

... برای اینکه یک طرح پذیرفته شود نباید خیلی «نو» باشد. باید آن را به گونه‌ای مطرح کرد که به نظر برسد نقاط مشترکی نیز با نظرات کهنه و آزموده شده دارد. می‌توانی آن را همراه با نوعی مقایسه تطبیقی بیان کنی؟

... این روزها تأکید زیادی بر آزمون‌پذیری بودن ایده‌ها می‌شود. می‌دانی، چیزی

شبهه آزمایش هواپیماهای جدید. آیا می‌توان این فکر را امتحان کرد؟ شاید به نظر برسد که این کار گاهی به عدم صداقت پهلوی می‌زند. اما همان طور که طراحی یک محصول مطابق با سلیقه و پسند مردم، نشانه عدم صداقت طراح نیست، طرحها نیز باید به گونه‌ای عنوان شوند که نیازهای مردم را برآورده سازند. من در برخی از نوشته‌هایم پیشنهاد کرده‌ام که فردی با عنوان «مسئول ایده‌ها» در جلسات حضور داشته باشد. این فرد مسئول طرح سؤال و ایجاد انگیزه برای آغاز روند خلاقیت است. این فرد مسئول گردآوری و «برداشت» محصولات تفکر خلاق نیز هست. او جلسات مخصوص «ایده‌پردازی» را برگزار می‌کند و در آن‌ها مشکلات را پیش روی کسانی می‌گذارد که انتظار می‌رود قادر به حل آن‌ها باشند. او درست مانند مسئول مالی یک شرکت که به دنبال یافتن منابع مالی جدید است، در پی یافتن و جمع‌آوری طرحهای نو است. او می‌تواند نتایج حاصل از تفکر با کلاه سبز را گردآوری کند. در غیر این صورت این نتایج، نزد صاحبان و طراحان آن‌ها باقی می‌ماند و تنها می‌تواند مورد استفاده شخصی آن‌ها قرار گیرد.

پس از استفاده از کلاه سبز نوبت به کلاه زرد می‌رسد. این مرحله شامل گسترش سازنده طرحهاست. در این مرحله ارزیابی مثبت و جست‌وجوی ارزش‌ها و منافع احتمالی نیز انجام می‌شود. این موارد قبلاً در مبحث کلاه زرد بحث و بررسی شده است.

آن‌گاه نوبت کلاه سیاه است. در هر کدام از این مراحل می‌توان کلاه سفید را فراخواند تا اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی امکان عملی بودن طرحها یا میزان «ارزش» منافع ناشی از آن‌ها را ارائه نماید.

در مرحله نهایی از کلاه قرمز استفاده می‌شود. آیا اصولاً از این ایده آن قدر خوشمان می‌آید که آن را پی‌گیری کنیم؟ شاید به نظر عجیب بیاید که در پایان تمام مراحل، طرح را در معرض داوری احساسات قرار دهیم. باید امیدوار بود که این داوری احساسی متکی به نتایج حاصله از بررسی‌های انجام شده توسط کلاه‌های زرد و سیاه باشد. هر قدر هم که طرحی خوب باشد، اگر در پایان تمام مراحل نتواند در ما ایجاد علاقه و شور و شوق نماید، موفقیت آن بعید است.





# ۴۱

## خلاصه تفکر با کلاه سبز

کلاه سبز به تفکر خلاق مربوط می‌شود و کسی که از آن استفاده می‌کند در واقع قصد دارد از روش‌های مربوط به تفکر خلاق استفاده کند. اطرافیان او نیز این آگاهی و آمادگی را دارند که نتایج تفکر او را محصولات یک تفکر خلاق (با تمام ویژگی‌های آن) ببینند. در بهترین حالت، هم متفکر و هم مخاطب او باید از کلاه سبز استفاده کنند.

رنگ سبز نماد باروری، رشد و ارزش قایل شدن برای تک‌تک دانه‌هایی است که می‌توانند برویند و شکوفا شوند.

جست‌وجوی راه‌ها و راه‌حل‌های دیگر، یکی از پایه‌های تفکر با کلاه سبز است. در ما نیاز و میلی برای «فرا رفتن» هست. فرا رفتن از هر آنچه که شناخته شده، پذیرفته شده و مقبول عامه است.

حتی در زمانی که مشکل خاصی هم نیست کلاه سبز با روحیه خلاق خود با دقت به همه چیز توجه می‌کند تا ببیند آیا می‌توان باز هم راه بهتری پیدا کرد؟ در کلاه سبز «حرکت» جای «قضاوت» را می‌گیرد. متفکر مترصد است تا از یک نظر فراتر رفته، به نظرات جدیدتری دست یابد.

به ایده‌های اولیه که خود می‌توانند موجب شکل گرفتن ایده‌های جدید بعدی شوند «انگیزش» گفته می‌شود. یک اتفاق ساده نیز می‌تواند «انگیزشی» برای ایجاد نگاهی متفاوت یا نظری تازه باشد. «انگیزش» بخش مهمی از تفکر با کلاه سبز است و با کلمه نمادین «پو» نشان داده می‌شود. ما از یک «انگیزش» برای خارج شدن از الگوهای معمول و همیشگی تفکرمان استفاده می‌کنیم. برای ایجاد «انگیزش‌ها»

روش‌های متعددی از جمله استفاده از «کلمات اتفاقی» هست. «تفکر جانبی» مجموعه‌ای است از گرایش‌ها، اصطلاحات، فنون و روش‌ها (از جمله «حرکت»، «انگیزش» و «پو») که به ما امکان می‌دهد تا در یک سیستم الگوسازی نامتقارن خود تنظیم، از مسیر همیشگی الگوها خارج شده، به مسیرها و الگوهای تازه‌ای دست یابیم. از «تفکر جانبی» برای ایجاد ادراک و مفاهیم نو استفاده می‌شود.

# ۴۲

## کلاه آبی

### نظرات بر تفکر

- تفکر درباره تفکر
- دستورالعمل‌هایی برای تفکر
- نظرات بر سایر کلاه‌ها

هنگامی که کلاه آبی را بر سر می‌گذاریم دیگر درباره یک «موضوع» فکر نمی‌کنیم بلکه درباره «تفکر درباره یک موضوع» فکر می‌کنیم. رنگ آبی نماد نظارت کلی است؛ مانند آسمان که همه چیز را می‌پوشاند و دربر می‌گیرد. آبی همچنین نشانگر عدم وابستگی، آرامش و خودداری است.

یک رهبر ارکستر را در نظر بگیرید که سر تا پا لباس آبی پوشیده است. او ابتدا به نوازندگان و یولون اشاره می‌کند؛ بعد سازهای بادی و سایر سازها نیز هر یک به نوبه خود در اجرای قطعه موسیقی شرکت می‌کنند. رهبر ارکستر نظارت و رهبری سازها بر عهده دارد. کلاه آبی نیز همین کار را در مورد کلاه‌های تفکر انجام می‌دهد. ما با بر سر گذاشتن کلاه آبی به خود یا دیگران اعلام می‌کنیم که در این لحظه کدام یک از پنج کلاه دیگر باید مورد استفاده قرار گیرد. کلاه آبی برنامه استفاده از کلاه‌ها را تنظیم کرده و بر اجرای آن نظارت می‌نماید.

کامپیوترها با پیروی از برنامه‌ای که به آن‌ها داده شده است در هر لحظه، اعمال لازم را یکی پس از دیگری انجام می‌دهند. کلاه آبی نرم‌افزار تفکر انسان است. کلاه آبی برنامه‌ای در اختیار ذهن می‌گذارد تا بر اساس آن جزییات استفاده

متناوب از شیوه‌های متفاوت تفکر به خوبی مشخص می‌شود. همچنین می‌توان آن را به صورتی به کاربرد که لحظه به لحظه دستورالعمل‌های لازم را به ذهنمان بدهد. بازیگران برای اینکه بدانند کی باید وارد صحنه شده و نقش خود را ایفا کنند به کارگردان احتیاج دارند. کلاه آبی نیز کارگردان صحنه تفکر ماست. این نوع تفکر رسمی و دارای ساختار مشخص، با شیوه تفکری که بدون یک ساختار کلی و معین جریان پیدا می‌کند بسیار متفاوت است. ... کلاه آبی من جداً پیشنهاد می‌کند که در این لحظه به دنبال یافتن راه‌های جدیدتری باشیم.

... ما زیاد وقت نداریم. بنابراین باید حداکثر استفاده را از زمان بکنیم. کسی هست که بخواهد با کلاه آبی اش ساختار کلی روند این گفت‌وگو را مشخص کند؟ ... تا حالا به جایی نرسیده‌ایم. کلاه آبی به من می‌گوید که در این لحظه باید از کلاه قرمز استفاده کنیم. به نظر می‌آید که احساسات بازگو نشده، گفت‌وگو را مبهم کرده است. خوب، ما واقعاً درباره پیشنهاد و کاهش ساعات اضافه کاری چه احساسی داریم؟

آنچه که غالباً در خلال تفکر یا گفت‌وگو روی می‌دهد این است که افراد مرتباً از شاخه‌ای به شاخه دیگر می‌پرند و مسیر گفت‌وگو در پاسخ به آنچه که مطرح می‌شود لحظه به لحظه تغییر می‌کند. در پس تمام این تغییرات هر کس هدف مشخصی را در پس زمینه ذهن خود دارد که غالباً آن را دقیقاً بیان نمی‌کند. پیشنهادها، داوری‌ها، انتقادات، اطلاعات و احساسات همه و همه با هم درمی‌آمیزند و ملقمه‌ای از افکار گوناگون را به وجود می‌آورند. این اغتشاش و سردرگمی ادامه پیدا می‌کند تا آن که بالاخره یک نفر دستاویزی را که در تمام طول بحث به دنبال آن بوده، پیدا می‌کند و ذهن دیگران را به جهتی که مورد نظر اوست می‌کشاند. این کار شبیه سفری اکتشافی در جنگل ناشناخته تجارب شخصی دیگران است و معمولاً جلوداری گروه نیز به دست انتقادات منفی می‌افتد. پیش فرض ذهنی همه این است که بالاخره گروهی که به اندازه کافی با هوش باشند و اطلاعات لازم را نیز در اختیار داشته باشند در نهایت می‌توانند از طریق گفت‌وگو راه‌های موجود را شناسایی و بهترین آن‌ها را انتخاب کنند.

پیش فرض دیگری نیز هست و آن هم این است که تفکر در کوره تجارب گذشته و محدودیت‌های امروز آب دیده می‌شود و محصول آن نیز با انتقاد پالایش شده، به «تکامل» می‌رسد. لغت «تکامل» در اینجا واقعاً به معنای داروینی آن به کار برده می‌شود زیرا در تئوری تکامل داروین شایسته‌ترین گونه‌ها (در واقع گونه‌هایی که

می‌توانند بیشترین انطباق را با محیط پیدا کنند) زنده می‌مانند و در این نوع تفکر نیز «مناسب» ترین طرح، از انتقادات دیگران جان سالم به در خواهد برد. در اینجا «فشارهای مربوط به منفی‌گرایی»، نقش «فشارها و شرایط سخت محیطی» تئوری داروین را بازی می‌کنند.

در این شیوه تفکر شرکت‌کنندگان، پیشاپیش، دارای نظریات و پیشنهادهایی هستند که در طول جلسه «راه‌حل» از میان همین پیشنهادهای برگزیده می‌شود. این پیشنهادات ممکن است ناشی از تفکرات شخصی افرادی برگرفته از نظرات «متخصصان» باشند. در این کتاب من بیشتر به شیوه تفکر «نقشه‌پرداز» توجه دارم. در این روش ابتدا جغرافیای تفکر شناسایی و ترسیم می‌شود، آن‌گاه راه‌های موجود قابل مشاهده و بررسی خواهد بود و در نهایت می‌توان یکی از آن‌ها را انتخاب کرد.

شاید چنین گفته شود که وقتی موضوعی مطرح می‌شود افراد طبیعتاً پیش از شروع جلسه و در خلال آن نیز مرتباً به آن می‌اندیشند و فکر کردن را نمی‌توان تنها در آغاز جلسه بحث شروع کرد. واقعیت این است که هدف از این‌گونه جلسات بیش از آنکه یک تفکر گروهی باشد، تبادل نظریات و نتایج حاصله از تفکراتی است که افراد پیش از شروع جلسه انجام داده‌اند. در اینجا ما به همان نوع تفکر جدلی که مشخصه تفکر غربی است می‌رسیم.

اگر افراد حداقل قبل از شرکت در جلسه از روش «نقشه‌پردازی» استفاده می‌کردند باز هم جای خوشوقتی بود. اما متأسفانه غالباً چنین نیست. متفکر به سرعت به دنبال دیدگاه خاصی می‌گردد که با تجارب و پیش‌داوری‌های او منطبق باشد و آن‌گاه سعی می‌کند از طریق گفت‌وگو آن دیدگاه را به نوعی «پالایش» دهد. این کار درست مثل انشانویسی‌های مدرسه است. شاگرد در نخستین سطر انشای خود نتیجه‌گیری اصلی را می‌نویسد و آن‌گاه در تمام طول نوشته خود به دفاع از آن می‌پردازد. در اینجا از تفکر برای دفاع و توجیه استفاده می‌شود نه برای کندوکاو، جست‌وجو و کشف دیدگاه‌های جدید. این همان چیزی است که در سیاست و در محاکم قضایی نیز روی می‌دهد یعنی طرفین با موضع‌گیری‌های مشخص و تثبیت شده وارد بحث با یکدیگر می‌شوند.

درگیری دیدگاه‌های مختلف در خلال یک مجادله کلامی نوعی «محرک» تفکر در طرفین است. به همین دلیل بیشتر مردم فکر کردن در یک گروه را آسان‌تر از تفکر شخصی می‌دانند. تفکر شخصی به ساختار و سازماندهی بیشتری نیاز دارد و بنابراین در آن از کلاه آبی نیز بیشتر باید استفاده نمود.

اگر بخواهیم از روش «نقشه‌پردازی» در تفکر استفاده کنیم به ساختار مشخصی

نیاز داریم. در این شیوه حمله و دفاع دیگر نمی‌توانند نوعی ساختار به تفکر ما بدهد. همان طور که یک کاشف به نقشه احتیاج دارد متفکر نیز به ساختاری نیازمند است که بتواند روند تفکر او را سازماندهی کند.

ساختاری که یک کلاه آبی ایجاد می‌کند می‌تواند مانند یک برنامه کامپیوتری در هر لحظه اعلام کند که چه کاری باید انجام شود. همانطور که یک مربی به اسب لگام می‌زند و آن را لحظه به لحظه هدایت می‌کند کلاه آبی نیز در اکثر مواقع به تفکر جدلی لگام می‌زند و آن را مهار می‌نماید.  
... کلاه سفید. لطفاً.

... حالا به چند پیشنهاد احتیاج داریم و این هم کار کلاه زرد است. لطفاً پیشنهادهای خود را بیان کنید.

... لطفاً فعلاً از کلاه سیاهتان استفاده نکنید. من هنوز از تعداد نظرات مطرح شده راضی نیستم. بیایید از کلاه‌های سبزمان استفاده کنیم.

در اکثر موارد کلاه آبی این نقش را نیز برعهده دارد که در جریان یک گفت‌وگوی معمولی، نوع و ویژگی‌های کلاهی را که در حال عمل کردن است تذکر دهد.

... از تک‌تک شما می‌خواهم که در این مورد با کلاه قرمزان صحبت کنید. اگر به یاد داشته باشید در هنگام استفاده از کلاه قرمز اجازه دارید احساسات و عواطف خود را بدون نیاز به هیچ‌گونه استدلال یا قضاوتی بیان کنید.

... شاید خود شما ندانید ولی تا حالا همه شما مشغول استفاده از کلاه سیاه یعنی داوری منفی بوده‌اید. آنچه که تاکنون گفته‌اید مربوط به علل ناموفق بودن این طرح است. حالا از شما می‌خواهم که برای چند دقیقه به سراغ کلاه زرد یعنی ارزیابی مثبت بروید.

... من عقیده شما را درباره این پیشنهادات نمی‌خواهم. چیزی که من می‌خواهم چند دقیقه فکر کردن با کلاه سفید است. فقط آمار و ارقام و واقعیت‌های موجود و لطفاً بدون تعبیر و تفسیر.

... فکر می‌کنم باید کمی از کلاه آبی استفاده کنیم. چند لحظه موضوع بحث را فراموش کنید. شیوه تفکرمان را چگونه باید تنظیم کنیم؟

باید گفت که تفکر با کلاه آبی محدود به تنظیم کاربرد سایر کلاه‌ها نیست. از کلاه آبی می‌توان برای تنظیم سایر وجوه تفکر مانند ارزیابی اولویت‌ها یا تعیین محدودیت‌ها نیز استفاده کرد. همچنین از کلاه آبی می‌توان برای به کارگیری ابزارهای مختلف شیوه تفکر CORT مانند PMI نیز استفاده نمود.

# ۴۳

## تفکر با کلاه آبی

### تمرکز

● طرح سؤالات صحیح

● تبیین مشکلات

● تعیین وظایف تفکر

یکی از اصلی‌ترین نقش‌های کلاه آبی «تمرکز» است. معمولاً تفاوت بین یک متفکر خوب و یک متفکر بد در توانایی تمرکز آن‌هاست. آگاه بودن نسبت به اهداف کلی تفکر کافی نیست بلکه باید دقیقاً بدانیم که می‌خواهیم به چه چیز فکر کنیم. ... همان‌طور که می‌دانیم رقبا، قیمت‌های خود را کاهش داده‌اند. حالا می‌خواهیم بر این موضوع تمرکز کنیم که این امر چه واکنش‌ها و نتایجی را دربر خواهد داشت.

... بیایید روی این موضوع تمرکز کنیم که هر یک از ما این تعطیلات چه می‌خواهیم؟

... تبلیغات و چتر - چیزی که من می‌خوام این است؛ نظرات خلاق درباره‌ی امکان استفاده از چتر در تبلیغات.

... مسأله اصلی این است: چه‌طور می‌توانیم مشتریان راضی هتل را وادار کنیم که دوستانشان را نیز به اقامت در اینجا ترغیب کنند؟

... تمرکز، به‌طور کلی بر روی در دست گرفتن بخش‌های دیگری از بازار فروش غذاهای آماده و به‌طور خاص عرضه خدمات به افراد میان سال تا مسن در تمام

طول شبانه روز است.

تمرکز می‌تواند «کلی» یا «خاص» باشد. یک موضوع کلی می‌تواند شامل چند مسأله خاص باشد. مهم‌ترین نکته این است که همیشه باید «موضوع» و «محدوده» تمرکز (یعنی کلی یا خاص بودن آن) را دقیقاً بیان کنیم. برای بیان دقیق موضوع و محدوده تمرکز و نیز تشخیص «خارج شدن» از این موضوع و محدوده باید از کلاه آبی استفاده کرد. یادتان باشد که تفکر درباره تفکر (و به طور خاص در این جا، تمرکز به عنوان بخشی از روند تفکر) به هیچ وجه اتلاف وقت نیست.

... من می‌خواهم با استفاده از کلاه آبی بگویم که ما از موضوع خیلی دور افتاده‌ایم. البته نظرات بسیار جالبی در این جا شکل گرفت و مطرح شد ولی هیچ کدام از آن‌ها به موضوعی که در ابتدا قرار بود بر آن تمرکز نماییم ارتباطی ندارند. باید دوباره به مسیر اصلی گفت‌وگویمان برگردیم.

... کلاه آبی‌تان را بگذارید و بگویید به نظر شما کارمان خوب پیش می‌رود؟ آیا این شیوه گفت‌وگو به جایی خواهد رسید؟

یکی از ساده‌ترین راه‌های ایجاد تمرکز در تفکر «طرح سؤال» است. شاید مهم‌ترین بخش تفکر طرح یک سؤال درست باشد. متأسفانه معمولاً ساده‌ترین راهی که برای طرح سؤال مناسب هست پرسیدن سؤالی است که پرسشگر جواب آن را در ذهن دارد.

(... آیا می‌دانید ۸۰ درصد سقوط سهام یعنی چه؟ -م)

اما باید دانست که یکی از وجوه پر اهمیت استفاده از کلاه آبی، توجه دقیق به «چارچوب» و «تمرکز» بر روی یک سؤال است. در درس‌های مربوط به شیوه تفکر GORT سؤالات به دو دسته تقسیم می‌شوند. نوع اول شبیه ماهی‌گیری است. شما طعمه را وصل می‌کنید و قلاب را به آب می‌اندازید اما هیچ وقت دقیقاً نمی‌دانید که چی به قلابتان گیر خواهد کرد. نوع دیگر سؤالات شبیه تیراندازی هستند. در این جا شما یک نقطه مشخص را در نظر می‌گیرید و مستقیماً سؤالی می‌کنید که جواب آن یا آری است و یا نه. هنگامی که یک پرنده را نشانه می‌گیرید، یا تیرتان به هدف می‌خورد یا نه.

... سؤال در مورد نحوه کار ما نیست، در مورد زمان انجام آن است. زمان‌بندی در این جا ارزش حیاتی دارد. در این زمان‌بندی به چه عواملی باید توجه کرد؟

مشکل موجود در واقع نوع خاصی از سؤال است: چه طور به این جا رسیده‌ایم؟ تعریف و تبیین دقیق مسأله با اهمیت است و گرنه راه‌حل‌های بدست آمده احتمالاً نامربوط یا بدون کارایی لازم خواهند بود. آیا مشکل واقعی ما همین است؟ چرا



می‌خواهیم آن را حل کنیم؟ چه مسایل و مشکلات دیگری پشت آن هست؟  
... در واقع مشکل ما سردی هوا نیست بلکه برخوردی است که مردم با هوای سرد دارند و این چیزی است که ما قادر به تغییر آن هستیم.

... مشکل این نیست که ما برف نداریم. ما در واقع «اسکی» نداریم.  
به جای تظاهر به یافتن تعریف درست از مشکلمان بهتر است مجموعه‌ای از تعاریف و توضیحات مختلف را در نظر بگیریم. تمام این کارها در حوزه تفکر با کلاه آبی قرار دارند.

تبیین وظایف مشخص برای تفکر نیز از کارهای کلاه آبی است. این کار خصوصاً زمانی که در تنهایی فکر می‌کنیم اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.  
... اهداف این نشست را تشریح کنید. چه دستاوردهایی را موفقیت‌آمیز تلقی خواهیم کرد؟

... گفت‌وگو را با شرحی از نقاط اختلاف موجود بین دو گروه آغاز می‌کنیم.  
... چهار «منطقه حساس نسبت به ایده‌ها» را در حوزه آموزش و پرورش نام ببرید.

... لطفاً با کلاه سیاه، تبلیغات ما را بررسی کنید.  
اهداف و وظایف تفکر ممکن است محدود یا گسترده باشند. ممکن است هدف از تفکر رسیدن به یک دستاورد مشخص یا دستیابی به تمامی اطلاعات مرتبط با حوزه مورد بحث باشد.

... من فقط چند طرح جدید درباره فروش دستگاه‌های تلویزیون می‌خواهم.  
... چه طور می‌توانیم بفهمیم که روش آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است یا خیر؟  
... چرا ما در انتخاب بهترین راه حل دچار مشکل شده‌ایم؟  
هنگامی که یکی از وظایف تفکر به خوبی انجام نمی‌شود باید، علت آن را جست‌وجو کرد.

... بالاخره ما نتوانستیم توضیح مناسبی برای علت افزایش مصرف آب نبات پیدا کنیم. بعداً دوباره به آن خواهیم پرداخت.  
... ما درباره راه‌های افزایش مصرف گوشت بزّه به نظر جدید نرسیدیم. شاید بهتر باشد که این موضوع را به چند بخش کوچک‌تر تقسیم و آن‌ها را یک‌به‌یک بررسی کنیم.

کلاه آبی صفحه هدف را بالا می‌گیرد و می‌گوید: «بیا- اینجا را نشانه بگیر!»



# ۴۴

## تفکر با کلاه آبی طراحی نرم افزار تفکر

- گام به گام
- نرم افزار تفکر
- بداهه نوازی و آهنگ سازی.

کامپیوترها برای این که بدانند در هر لحظه چه عملی را باید انجام دهند نرم افزارهای خودشان را در اختیار دارند. یک کامپیوتر بدون نرم افزار کاری نمی تواند بکند. یکی از عملکردهای کلاه آبی طراحی نرم افزار مناسب برای تفکر است. می توان برنامه و ساختار مشخص و ثابتی را طراحی کرد تا در هر شرایطی بتوان آن را به کار برد. من در یکی از مباحث CORT، یکی از این ساختارها، یعنی «هاراع»<sup>۱</sup> (هدف، اطلاعات، راه حل، انتخاب، عمل) را مطرح کرده ام. اما آنچه که در این فصل بیشتر به آن خواهیم پرداخت طراحی نرم افزارها و برنامه های تفکر در تناسب با شرایط متفاوت است.

... کارمان را با کلاه آبی شروع می کنیم تا برنامه گفت و گویمان را با آن طراحی و تنظیم نماییم.

... این شرایط غیرعادی است. از کجا باید شروع کنیم؟ درباره چه چیز باید فکر کنیم؟

در پایان مبحث قبل به این نکته اشاره کردم که غالباً در خلال گفت و گوها، استفاده

از کلاه‌های مختلف با یکدیگر تداخل پیدا می‌کند و باید دقت کرد که هر از گاهی استفاده از یک کلاه خاص درخواست شود تا از تبدیل گفت‌وگو به یک مجادله معمولی جلوگیری شود. اما آنچه که در این جا قصد دارم به آن پردازم طراحی و تنظیم یک برنامه از پیش تعیین شده برای استفاده از کلاه‌ها در خلال تفکر یا گفت‌وگو است.

به طور کلی موسیقی دو نوع است. نوع اول بداهه‌نوازی است که در آن نوازندگان هر لحظه در پاسخ به یکدیگر و در جهت بیان حال و هوای احساسی به وجود آمده می‌نوازند در نوع دوم، تمام آنچه که باید در هر لحظه اجرا شود، قبلاً نت به نت نوشته و مشخص شده است. در اینجا می‌خواهم به شیوه‌ای از کاربرد کلاه آبی پردازم که شبیه آهنگ‌سازی است. یعنی برای استفاده از کلاه‌ها نرم‌افزارها و برنامه مشخصی به تفکر یا به گروه شرکت‌کنندگان در جلسه گفتگو ارائه می‌شود. البته خواننده نباید دچار این اشتباه شود که این تنها شیوه استفاده از کلاه آبی است.

همچنین می‌خواهم مجدداً بر این نکته تأکید کنم که برنامه‌ریزی تفکر تنها شامل نحوه کاربرد کلاه‌های متفکر نیست و وجوه دیگری از تفکر را هم دربر دارد. ... ما باید کار خودمان را با تجزیه و تحلیل تمام عوامل دخیل در خط تولید لباس بچه‌ها آغاز کنیم.

... ما باید کارمان را با شناسایی تمام نقاط توافق، عدم توافق و مناطق نامربوط به بحث بر روی نقشه تفکر آغاز کنیم.

جمله‌ای که در بالا آورده شد در واقع بیانگر یکی از روش‌های CORT یعنی تعن<sup>۱</sup> (توافق، عدم توافق، نامربوط) است.

برنامه استفاده از کلاه‌های متفکر در شرایط مختلف تغییر می‌کند. باید توجه داشت که برنامه تفکر برای حل یک مشکل با برنامه تفکر برای طراحی یک قایق فرق دارد. برنامه مناسب برای جلسه تبادل نظر نیز با برنامه تصمیم‌گیری متفاوت خواهد بود. در محدوده تصمیم‌گیری نیز برنامه‌ها مطابق با نوع تصمیم‌گیری‌ها تغییر می‌کنند. کلاه آبی برنامه را با شرایط و مقتضیات موجود هماهنگ می‌کند. درست مثل نجاری که اصول نجاری را با کمی تفاوت برای ساختن یک کمد یا یک میز به کار می‌برد.

اگر وجه احساسی موضوع تفکر قوی باشد، استفاده از کلاه قرمز در ابتدای کار قابل قبول به نظر می‌رسد. این کار باعث می‌شود تا احساسات بیان و آشکار شوند. بدون استفاده از کلاه قرمز احتمالاً همه افراد سعی می‌کنند احساسات خود را غیر

مستقیم (مثلاً با استفاده افراطی از کلاه سیاه) وارد بحث کنند. هنگامی که احساسات آشکار می‌شوند متفکر تا حد زیادی از آن‌ها رها می‌شود. معمولاً متفکری که درگیر احساسات خود است، از طرف دیگران بیشتر تحت فشار قرار می‌گیرد که «واقع‌بین» باشد.

قدم بعدی می‌تواند استفاده از کلاه سفید باشد. با استفاده از کلاه سفید تمام اطلاعات مربوط به موضوع بحث پیش روی شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد. معمولاً در خلال گفتگو هر از گاهی استفاده مجدد از کلاه سفید ضرورت پیدا می‌کند.

آن‌گاه برای ارائه طرح‌ها و پیشنهادهای از کلاه زرد بهره می‌بریم. احتمالاً نوعی بازی دوطرفه بین کلاه زرد و آبی رخ خواهد داد. کلاه آبی طرح سؤال می‌کند و «مناطق وجود مشکلات» را نیز بر روی نقشه نمایش می‌دهد. کلاه سفید نیز می‌تواند «مناطق را که قبلاً بر روی آن‌ها کار شده است» مطرح نماید.

... این بود کارهایی که ما تاکنون در برخورد با شرایط مشابه انجام داده‌ایم.  
... شما با روش سنتی برخورد با این مسأله آشنا هستید. با این حال مجدداً این روش را توضیح می‌دهم.

کلاه آبی می‌تواند نقاطی را که باید بر آن‌ها تمرکز نموده، ادراک و برداشت خود را نسبت به آن‌ها تغییر دهیم به ما نشان دهد. آن‌گاه کلاه سبز برای طرح دیدگاه‌ها و برداشت‌های جدید وارد عمل می‌شود. می‌توان زمان خاصی را در نظر گرفت و در آن از همه خواست که رسماً از کلاه سبز استفاده کرده، روحیه خلاق خود را نشان دهند.

... می‌خواهم ببینم آیا واقعاً راه ساده‌تری برای محاسبه بهره حساب جاری افراد نیست؟

... باید راه بهتری برای فروش کتاب باشد. می‌خواهم در این مورد با کلاه سبز فکر کنم.

در اینجا می‌توان با استفاده از کلاه آبی پیشنهادهای موجود را بررسی کرده، فهرستی از آن‌ها تهیه نمود. آن‌گاه می‌توان پیشنهادهای را به چند دسته مختلف تقسیم کرد: پیشنهادهایی که افراد باید شخصاً آن‌ها را ارزیابی کنند، پیشنهادهایی که باید شرح و بسط بیشتری به آن‌ها داد و پیشنهادهایی که باید صرفاً آن‌ها را یادداشت کرد. در این مرحله برای گسترش و بهبود طرح‌های پیشنهادی می‌توان ترکیبی از کلاه‌های سفید، زرد و سبز را به کار گرفت. این مرحله، همان مرحله تفکر سازنده است.



# ۴۵

## تفکر با کلاه آبی

### جمع‌بندی‌ها و نتایج

- مشاهده و بررسی کلی
  - اعلام نظر
  - جمع‌بندی‌ها، نتایج، گزارشات و «برداشت» از ایده‌ها
- صاحب کلاه آبی «شاهد» افکار خودش است. او آهنگسازی است که یک قطعه موسیقی را می‌نویسد و خود نیز با دقت به نحوه اجرای آن گوش می‌کند. کلاه آبی راننده نیست بلکه کسی است که هم راننده و هم راه را زیر نظر دارد. او می‌تواند بر اساس آنچه می‌بیند درباره «تفکر» یا «گفتگو» «اعلام نظر» کند.
- ... ما داریم وقت زیادی را صرف بحث در این مورد می‌کنیم. بیایید این موضوع را به عنوان نقطه‌ای که دیدگاه‌های متعارضی در آن هست روی نقشه ثبت کنیم.
- ... ظاهراً ما خیلی به هزینه عملیات توجه داریم در حالی که اصولاً هنوز به فواید حاصل از آن اطمینان نداریم. قدر مسلم ابتدا باید درباره این موضوع بحث کرد.
- ... دیوید، تو مرتباً سعی می‌کنی این طرح را عنوان کنی. در حالی که ما آن را به عنوان طرحی خوب و قابل توجه یادداشت کرده‌ایم و در زمان خودش حتماً دوباره به آن خواهیم پرداخت. من فکر می‌کنم در حال حاضر هنوز باید سعی کنیم تا راه‌حل‌های متنوع دیگری پیدا کنیم و این هم به معنای جست‌وجو و بررسی بیشتر است نه بحث و جدل بر سر نظراتی که تاکنون مطرح شده است.

کلاه آبی هر از گاهی نگاهی کلی بر آن چه که در جریان است و آن چه که به دست آمده است می‌اندازد. کسی که در مرحله طرح ایده‌ها از آن‌ها فهرست برداری نموده و در پایان این مرحله آن‌ها را یکی یکی برمی‌شمارد، کلاه آبی بر سر دارد. ... اجازه بدهید در مورد آن چه که تاکنون به آن رسیده‌ایم یک جمع‌بندی کلی داشته باشیم.

... خوب، حالا من می‌خواهم خلاصه‌ای از نکات اصلی بحث ارائه کنم. اگر کسی با این جمع‌بندی موافق نبود، حتماً مرا هم در جریان قرار بدهد. وظیفه کلاه آبی این است که یک بحث بیهوده را جمع و جور کرده، به آن شکل بدهد.

متوجه باشید که بر سر گذاشتن کلاه آبی مربوط به یک نفر نیست بلکه تمام افراد گروه می‌توانند در انجام وظایف کلاه آبی مشارکت داشته باشند. در واقع، هنگامی که یک نفر کلاه آبی را بر سر می‌گذارد می‌تواند از دیگران نیز بخواهد که همین کار را بکنند.

... پیشنهاد می‌کنم همین جا بحث را برای چند لحظه متوقف و هر کدام به تنهایی در مورد آن چه تاکنون به آن رسیده‌ایم جمع‌بندی کلی کنیم. کلاه آبی موظف است هر از گاهی خلاصه دستاوردهای حاصل را بیان کرده، به جمع‌بندی نتایج نهایی نیز پردازد.

... با استفاده از کلاه آبی نتایج به دست آمده از این گفتگو را به شرح زیر اعلام می‌کنم.

... آیا همه این نظریه را نتیجه‌گیری نهایی می‌دانید؟

تهیه جمع‌بندی‌های نهایی، گزارش‌ها و صورت‌جلسات بر عهده کلاه آبی است. این کار می‌تواند توسط یک نفر یا تمام اعضای گروه انجام شود. کار کلاه آبی شبیه عکاسی است. او آن چه را که در جریان است مشاهده و ثبت می‌کند.



# ۴۶

## تفکر با کلاه آبی

### مراقبت و نظارت

- مسئول جلسه
  - انضباط و تمرکز
  - چه کسی مسئول است؟
- به طور طبیعی فردی که مسئول برگزاری جلسه است نقش کلاه آبی را دارد. او روال صحیح گفتگو را حفظ می‌کند و مراقب است که افراد از دستور کار جلسه خارج نشوند.
- گاه مسئول جلسه، در نظارت بر روند تفکر مهارت لازم را ندارد. می‌توان اجرای نقش کلاه آبی را به طور خاص بر عهده فرد دیگری غیر از مسئول جلسه گذاشت. در این حالت او باید مراقب باشد که روند تفکر و گفتگو، در چارچوب معین شده توسط مسئول جلسه جریان یابد.
- در این جا باید بر این نکته تأکید کنم که تمام شرکت‌کنندگان در جلسه می‌توانند به نوبه خود نقش کلاه آبی را ایفا کنند.
- ... می‌خواهم با استفاده از کلاه آبی بگویم که جمع‌بندی و اعلام نظری که آقای براون درباره این گفتگو ارائه نمودند به نظر من نادرست است.
- ... کلاه آبی ام می‌گوید که ما خیلی از موضوع پرت شده‌ایم.
- ... کلاه آبی به من می‌گوید که ما ابتدا باید تعریف دقیقی از این مسأله که مشکل کلیدی ماست داشته باشیم و بعد به حل آن بپردازیم.
- یکی از نقش‌های کلاه آبی نقش «ناظم» است. کلاه آبی می‌خواهد مطمئن شود که

تمام شرکت‌کنندگان قوانین بازی تفکر را مد نظر دارند. این نقش نظم‌دهنده را عمدتاً مسئول جلسه یا فرد منتخب برای اجرای نقش کلاه آبی بر عهده می‌گیرد اما سایرین نیز می‌توانند هرگاه که خواستند این نقش را اجرا کنند.

... دقت کنید! کلاه قرمز! ما احساس شما را می‌خواهیم نه دلیل احساساتان را.  
 ... متأسفم ولی کاملاً واضح است که این حرف مربوط به کلاه سیاه می‌شود و در حال حاضر ما از این کلاه استفاده نمی‌کنیم.  
 ... این روش برخورد کلاه سبز با نظرات نیست. شما قرار است که «حرکت» کنید نه «قضاوت».

... شما واقعاً به این نوع ارائه اطلاعات می‌گویید کلاه سفید؟ این حرف‌ها بیشتر شبیه حرف‌های کلاه قرمزند.  
 ... نقش کلاه آبی جمع‌بندی راه‌حل‌های ارائه شده است نه بحث و جدل در طرفداری یکی از آن‌ها.

در عمل، همپوشانی زیادی بین کلاه‌های مختلف هست و خیلی هم نباید در این مورد خرده‌گیری کرد. مثلاً بین کلاه زرد و سبز همپوشانی زیادی است. همین‌طور به علت اختلاط «واقعیت‌ها» و «عقاید» بین کلاه‌های سفید و قرمز نیز معمولاً تداخل ایجاد می‌شود.

ذکر نام کلاه مورد استفاده در آغاز هر جمله‌ای که قصد به زبان آوردن آن را داریم، عملاً ناممکن است.

مهم این است که با درخواست استفاده از یک کلاه خاص، تمام شرکت‌کنندگان، «تلاش آگاهانه برای فکر کردن به شیوه آن کلاه» انجام دهند. برای مثال اگر استفاده از کلاه زرد در دستور کار قرار بگیرد، تمام افراد باید تلاش کنند که به شیوه مقتضی این کلاه درباره موضوع بحث بیندیشند.

هنگامی که استفاده از کلاه خاصی درخواست نشده است، ضرورتی ندارد که هر یک از جملات ادا شده را به یکی از کلاه‌ها منتسب کنیم.

از طرفی، مهم است که هر از گاهی کلاه‌های دخیل در تفکر و گفتگو مشخص شوند. کافی نیست که جمله‌ای را بگوییم و بعد فکر کنیم که این جمله مربوط به چه کلاهی بوده است بلکه آنچه اهمیت دارد انضباطی است که در پیروی از یک شیوه کلی تفکر (یعنی روش شش کلاه تفکر) به کار می‌بندیم. در غیر این صورت دوباره به تفکر مغشوش و گفتگوی جدلی بازخواهیم گشت.

یکی از عمده‌ترین وظایف کلاه آبی در نظارت بر جلسه، ختم مناظرات است.  
 ... من فکر می‌کنم افزایش مصرف گوشت بوقلمون به آگاهی و توجه مردم

نسبت به سلامتی مربوط باشد.

... من فکر می‌کنم این مسأله فقط به دلیل قیمت پایین این نوع گوشت است. در این جا کلاه آبی باید اطلاعاتی را که می‌تواند در حل این تعارض کمی بنماید، از کلاه سفید بپرسد.

... از آن جا که ما نتوانستیم در مورد علت افزایش مصرف گوشت بوقلمون به توافق برسیم باید هر دو توضیح ارائه شده در جمع‌بندی کلی قید شوند. لزوماً قرار نیست که حتماً تنها یکی از این دو نظریه درست باشد.

در این جا هر دو دیدگاه بر نقشه تفکر ثبت می‌شوند. در این مورد خاص هر دو دیدگاه می‌تواند درست باشد. در سایر موارد ممکن است دو دیدگاه عملاً با یکدیگر در تناقض باشند. حتی در این صورت هم هر دو دیدگاه باید ثبت شوند و بعداً در مورد آن‌ها بحث و بررسی بیشتری به عمل آید.

... حال می‌توانیم دوباره به مسأله‌هایی که قبلاً نتوانسته بودیم درباره آن تصمیم‌گیری کنیم بازگردیم.

... آقای جونز فکر می‌کنند که تخفیف ویژه روزهای تعطیل نقش مهمی در بالا بردن فروش ما خواهد داشت. آقای آدامز با آن موافق نیستند و فکر می‌کنند که این کار به ضرر ما خواهد بود. اجازه بدهید کمی در مورد این نظرات بحث کنیم. کلاه سفید چه اطلاعاتی را می‌تواند در اختیار ما قرار دهد؟ یکی از مهم‌ترین راه‌های ختم تعارضات، تذکر این نکته است که هر دو نظریه در «شرایط خاصی» درست هستند.

... نظر آقای جونز و آقای آدامز هر کدام در چه شرایطی صدق می‌کنند؟

در این حالت ظاهراً هر دو نظر درست بوده‌اند. قدم بعدی این است که ببینیم شرایط موجود ما، به شرایط صدق کدام یک از نظرات نزدیک‌تر است (در واقع کدام یک از دو نظریه متعارض در شرایط موجود بیشتر صادق است) این محصول می‌تواند برای یک شرکت بزرگ که بازار را در اختیار دارد، فوق‌العاده باشد. اما این یکی به درد شرکت کوچکی می‌خورد که تازه می‌خواهد به بازار راه پیدا کند. خوب، ما واقعاً کدام یک از این‌ها هستیم؟ کلاه آبی باید گاهی اوقات کاملاً صریح و رک باشد.

... به نظر می‌رسد که ما بیش از حد درگیر این بحث و جدل شده‌ایم. هر دو نظریه را یادداشت می‌کنیم و بعداً دوباره به سراغ آن‌ها خواهیم آمد.

... ما می‌خواهیم از شیوه تفکر و گفتگوی «نقشه‌پرداز» استفاده کنیم نه شیوه «جدلی». اگر دیدگاه‌های مختلفی دارید فقط آن‌ها را اعلام کنید تا یادداشت شوند.

لطفاً سعی در اثبات نظرات خود و ردّ نظرات دیگران نکنید.  
... هر دوی شما حرف‌هایتان را زده‌اید. بیشتر از این فقط بحث و جدل است و این دقیقاً همان کاری است که ما قصد نداریم در اینجا انجام بدهیم.  
... لطفاً این بحث را تمام کنید.  
... از هر دوی شما می‌خواهم که با کلاه زرد به نظر طرف مقابلتان فکر کنید. این کار باعث ختم این مجادله خواهد شد. رسمی بودن کلاه آبی به همه اجازه بیان مستقیم خود حتی بیشتر از زمانی که این کلاه را به کار نمی‌برده‌اند، می‌دهد.

# ۴۷

## خلاصه تفکر با کلاه آبی

کلاه آبی، کلاه نظارت است. این کلاه به خود تفکر فکر می‌کند و آن را تنظیم و سازماندهی می‌نماید.

صاحب کلاه آبی مانند رهبر یک ارکستر است. سایر کلاه‌ها را برای شرکت در روند تفکر و گفتگو فرامی‌خواند.

کلاه آبی موضوع تفکر را تبیین، موضوع و محدوده تمرکز را مشخص، مشکلات را تشریح و تعریف می‌نماید. همچنین به طرح سؤالات مناسب پرداخته، اهداف و وظایف تفکر را تعیین می‌کند.

این کلاه، مسئول خلاصه‌برداری‌ها، جمع‌بندی‌ها و نتیجه‌گیری‌هاست. و این کار در مراحل مختلف گفتگو و پایان جلسه صورت می‌گیرد.

کلاه آبی «ناظر» روند تفکر و گفتگو بوده، مراقب است تا قواعد بازی تفکر به خوبی اجرا شود. این کلاه به منازعات و مجادلات کلامی پایان می‌دهد و بر تفکر به شیوه «نقشه‌پردازی» اصرار می‌ورزد. کلاه آبی نقش «ناظم» را هم بر عهده داشته و انضباط را در جلسه برقرار می‌کند. برای درخواست استفاده از یک کلاه، همیشه باید کلاه آبی بر سر داشت. این کلاه می‌تواند یک برنامه کلی برای نحوه استفاده از کلاه‌ها را هم تدوین کند تا همانند نرم‌افزار یک کامپیوتر کارهایی که باید انجام شود قدم به قدم معین گردد.

اگر نقش کلاه آبی به یکی از افراد گروه واگذار شده باشد، سایرین نیز می‌توانند هرگاه که خواستند، نظرات و پیشنهادهای خود را با استفاده از آن در مورد روند گفتگو اعلام کنند.



## نتیجه گیری

پیچیدگی، بزرگ‌ترین دشمن تفکر است زیرا به اغتشاش و سردرگمی می‌انجامد. وقتی تفکر ساده و روشن باشد، لذت‌بخش‌تر و مؤثرتر خواهد بود. درک مفاهیم مربوط به روش شش کلاه تفکر و اجرای عملی آن بسیار آسان است. این روش دو هدف عمده دارد: (۱) تسهیل در تفکر. این روش به متفکر فرصت می‌دهد تا در هر زمان یک جور فکر کند. متفکر به جای آن که مجبور باشد در آن واحد مراقب احساسات، منطق، اطلاعات، امید و خلاقیت باشد می‌تواند با تک‌تک آن‌ها جداگانه برخورد کند. او دیگر ناچار نیست با منطق خود در صدد توجیه احساساتی که برای خود او هم چندان شناخته شده نیست برآید بلکه می‌تواند به کمک کلاه قرمز و بدون نیاز به داوری و استدلال احساسات خود را به سطح بیان برساند. آن‌گاه کلاه سیاه امکان پرداختن به وجوه منطقی موضوع را پیدا می‌کند.

هدف عمده دیگر، امکان «تغییر دادن» شیوه تفکر است. اگر فردی در خلال یک جلسه دائماً به جنبه‌های منفی پرداخت می‌توان از او خواست تا کلاه سیاه خود را بردارد. ارسال این پیام فرد را متوجه می‌کند که بیش از حد منفی شده است. می‌توان از او خواست تا از کلاه زرد استفاده کند. با این کار مستقیماً از او خواسته‌ایم که مثبت باشد. در این جا، روش شش کلاه تفکر این امکان را فراهم ساخته است تا بدون ایجاد آزرده‌گی در دیگران، درخواست‌های خود را صریحاً بیان کنیم. این که با این درخواست «شخصیت» یا «من» طرف مقابل تهدید نمی‌شود بسیار اهمیت دارد. در این روش با نوعی بازی و اجرای نقش از دیگران می‌خواهیم تا به شیوه‌ای خاص

فکر کنند.

قصد ندارم بگویم که در هر لحظه از تفکر باید آگاهانه از یکی از این کلاه‌ها استفاده کرد. این کار ضرورتی ندارد. ممکن است گاهی اوقات بخواهیم که از کلاه‌ها به ترتیب مشخصی استفاده کنیم. در این موارد باید این ترتیب خاص در ابتدای گفتگو مطرح شود. خیلی وقت‌ها در خلال یک گفتگو احتمالاً از کلاه‌ها استفاده کرده، کلاه‌ها را کنار گذاشته و یا از دیگران می‌خواهیم که چنین کاری را بکنند. در ابتدا ممکن است این خواست‌ها، تصنعی و ناشیانه به نظر برسند ولی به تدریج حالت طبیعی خود را پیدا خواهند کرد.

واضح است که بیشترین کارایی این روش هنگامی است که تمام افراد یک سازمان یا شرکت «قواعد بازی» را بدانند. مثلاً کسانی که عادت دارند تنها برای جدل و منازعه وارد گفتگو شوند باید نسبت به مفهوم کاربرد کلاه‌های مختلف آگاه شوند. هنگامی که اصطلاحات رایج در این روش، بخشی از زبان مشترک افراد شدند آن وقت است که این شیوه بیشترین کارایی و بازده خود را نشان می‌دهد.



## خلاصهٔ روش تفکر با شش کلاه

هدف از کاربرد شش کلاه، تسهیل روند تفکر است به صورتی که متفکر بتواند به جای آن که با یک دست چند هندوانه بردارد و در آن واحد به تمام روش‌های ممکن فکر کند، در هر لحظه تنها با یک شیوهٔ مشخص به تفکر بپردازد. بهترین تشبیهی که می‌توان در این مورد به کار برد چاپ چند رنگ است. هر رنگ مجزاً چاپ می‌شود اما در نهایت همهٔ آن‌ها در یک تصویر گرد هم می‌آیند.

روش شش کلاه تفکر برای ایجاد تغییر در شیوهٔ تفکر جدلی معمول و تبدیل آن به روش «ترسیم نقشه» طراحی شده است. این روش، تفکر را تبدیل به یک روند دو مرحله‌ای می‌کند. اول نقشه کامل و سپس مسیر بر روی نقشه انتخاب می‌شود. اگر نقشه به خوبی تهیه شده باشد، غالباً بهترین مسیر کاملاً مشخص خواهد بود. کلاه‌های تفکر مانند رنگ‌های مختلف یک نقشهٔ چند رنگ، اثرات شیوهٔ تفکر خاص خود را یک به یک بر نقشه به جا می‌گذارند.

من ادعا نمی‌کنم که این شش کلاه تفکر تمام انواع و جنبه‌های مختلف تفکر را دربر می‌گیرند اما کاربرد آن‌ها، عمده‌ترین شیوه‌های تفکر را بررسی خواهند کرد. این را هم نمی‌خواهم بگویم که در هر لحظه از تفکر حتماً باید یکی از کلاه‌ها را به کار برد. حالت تصنعی کلاه‌هاست که آن‌ها را ارزشمند می‌کند و باید به این نکته توجه داشت. این کلاه‌ها حالتی رسمی و در عین حال راحت برای درخواست شیوهٔ مشخص از تفکر از خود یا دیگران را ایجاد کرده، قواعد مشخصی را برای بازی تفکر وضع می‌کنند.

هرچه بیشتر از این کلاه‌ها استفاده شود، بیشتر جزئی از فرهنگ تفکر خواهند

شد. همه اعضای یک سازمان یا شرکت باید اصطلاحات اصلی این روش را بیاموزند تا به نوعی فرهنگ مشترک تفکر و گفتگو دست یابند. این کار باعث افزایش قدرت تمرکز در تفکر می‌شود و به جای آن که وقت زیادی بر سر منازعات و بحث‌های فرعی و حاشیه‌ای هدر رود، همه می‌توانند با نظم و سرعت به موضوع مورد بحث توجه کرده، به اهداف مشترکشان دست یابند.

در ابتدا ممکن است از کلاه‌های مختلف ناشیانه استفاده شود اما رفته رفته با آشکار شدن نقش تسهیل کننده این سیستم در جریان گفتگو، راحت‌تر و ماهرانه‌تر از کلاه‌ها استفاده خواهد شد. برای شروع می‌توان در خلال گفتگو از افراد خواست تا کلاه خاصی استفاده کنند یا مثلاً کلاه سیاه را کنار بگذارند.

همان طور که در آغاز این کتاب گفتم ارزش کلاه‌های تفکر در این است که آن‌ها «نقش» شیوه‌های مختلف تفکر را برعهده دارند و متفکر می‌تواند به راحتی به ایفای نقش‌های مختلف بپردازد و حتی به این کار مباحث کند. بدون حالت رسمی استفاده از کلاه بعضی از متفکران دائماً در یک نقش گیر می‌کنند (معمولاً نقش کلاه سیاه) مجدداً تأکید می‌کنم که استفاده از این روش بسیار آسان است. نیازی نیست که خواننده تمام جزییات و نکات مطرح شده در این کتاب را به خاطر بسپارد. نکات اصلی و اساسی هر کلاه را می‌توان به سادگی به یاد سپرد و خود این نکات اصلی می‌توانند از نظر معنا و مفهوم وسعت یابند.

کلاه سفید: سفید، رنگ خنثی و کنش‌پذیر است. کلاه سفید با ارقام و اطلاعات ملموس و واقعی سروکار دارد.

کلاه قرمز: قرمز احساسات و شور و هیجان و نیز خشم (مثل کسی که خون جلوی چشمش را گرفته است) را بیان می‌کند. کلاه قرمز بیانگر دیدگاه احساسی و عاطفی است.

کلاه سیاه: سیاه، غمگین و منفی است. کلاه سیاه شامل جنبه‌های منفی و علل ناممکن بودن کارهاست.

کلاه زرد: زرد، مثبت و آفتابی است. کلاه زرد خوش‌بین است و جنبه‌های امیدوارانه و مثبت تفکر را دربر می‌گیرد.

کلاه سبز: سبز، یعنی چمن، گیاه، فراوانی نعمت و زمین حاصل‌خیز. کلاه سبز نشانگر خلاقیت و نظرات نو است.

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

هرچه در یک سازمان یا شرکت تعداد بیشتری از افراد اصطلاحات مربوط به این روش را بیاموزند، کاربرد آن‌ها بیشتر می‌شود. واقعیت این است که ما در حال حاضر زبان مشترک ساده‌ای نداریم تا روند تفکر و گفتگوی ما را سازماندهی و بر آن نظارت کند.

اگر فکر می‌کنید که ما آن قدر زیرک هستیم که بدون استفاده از چنین سیستم زبانی نظارتگری نیز می‌توانیم گفتگو کنیم باید توجه داشته باشید که مسلماً چنین سیستمی کارایی زیرکی و هوشی را که به آن افتخار می‌کنیم به مراتب بیشتر خواهد کرد. حتی کسانی که ذاتاً دارای قریحه و هوش بیشتری هستند از این نظم و ساختار جدید تفکر سود بیشتری خواهند برد.

# انتشارات پیک بهار منتشر کرده است

## ادبیات کودکان و نوجوانان

قصه و قصه‌گویی

نویسنده: محمدرضا یوسفی

شهرگره‌ها (۱)

نویسنده: محمدرضا یوسفی

عروسی سگ‌ها (۲)

نویسنده: محمدرضا یوسفی

مهمانی گرگ‌ها (۳)

نویسنده: محمدرضا یوسفی

زمینه‌ی شناخت ادبیات کودکان و نوجوانان

نویسنده: محمدرضا یوسفی

ادبیات کهن، ادبیات نو

نویسنده: محمدرضا یوسفی

عاشقانه‌های شاهنامه

نویسنده: محمدرضا یوسفی

مجموعه‌ی داستانک‌ها: رنگینه‌ها، آینه‌ها، پروانه‌ها

نویسنده: محمدرضا یوسفی

بچه‌ی خوب (۱) و (۲)

مترجم: عبدلی بیدهندی

## روان‌شناسی کودکان و نوجوانان

نجات دوران کودکی

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

کودک سرزنده

مترجم: فهیمه رحمتی

درس اول: الفبای زندگی

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

نظم آموزشی به کودکان

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

پرسش‌های والدین، پاسخ‌های متخصص

مترجم: شهره عبدالمهی (قراچه‌داغی)

راز کودکان شاد

مترجم: منزه فراهانی

حرف اضافی ممنوع!

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

عشق، خنده و تربیت فرزند

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

مامان یا بابا؟ طرفدار کدام یک باشیم؟

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

به فرزندان خود روش فکر کردن را بیاموزید

نویسنده: دکتر ادوارد دیونو، مترجم: دکتر عبدالمهدی ریاضی

کودک تندخو

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

رها از افسردگی (در کودکان)

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

رها از اضطراب (در کودکان و نوجوانان)

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

تجربه پدری کردن

مترجم: پروین قائمی

خدا و کودک

مترجم: مونا طارمی

مامان، منو مسخره می‌کنند!

مترجم: الهه رضوی

چگونه فرزندان‌تان خوش رفتار داشته باشیم

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

مقابله با کمرویی در کودکان و نوجوانان

مترجم: پروین قائمی

دوست بدارید اما لوس نکنید

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

۷ عادت نوجوانان موفق

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

پدر، مادر، نوجوان

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

مادر، از زندگی‌ام متنفرم! (چگونه مادر می‌تواند راهنمای دختر در بحران‌های نوجوانی باشد)

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

افسردگی در نوجوانان

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

آماده باشید یا نباشید زندگی از راه می‌رسد!

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

آموزش مؤثر والدین  
مترجم: مهدی قراچه‌داغی  
نوجوان امروز، دغدغه‌ها و شیوه‌های برخورد  
مترجم: مهدی قراچه‌داغی  
مدیریت بحران‌های دوران نوجوانی  
مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### یادگیری کودکان و نوجوانان و آموزش به آنها

#### خلاقیت

مترجم: مهدی قراچه‌داغی  
روش‌های پرورش خلاقیت در کودکان  
مترجم: بهجت نجفی  
بازی و رشد

مترجم: مهدی قراچه‌داغی  
یادگیری ریاضی و علوم  
مترجم: مهدی قراچه‌داغی  
آموزش سواد

مترجم: بهجت نجفی  
یادگیری متفاوت دختران و پسران  
مترجم: مهدی قراچه‌داغی  
تنبلی در درس و مدرسه  
مترجم: الهه رضوی  
پرورش استعداد ریاضی فرزندان

مترجم: ناتالی چوبینه  
پرورش استعداد علوم فرزندان  
مترجم: ناتالی چوبینه  
تأثیر مو تسارت بر کودکان

مترجم: ناتالی چوبینه  
شکوفاسازی خلاقیت  
مترجم: ناتالی چوبینه  
تدریس خلاق

مترجم: ناتالی چوبینه  
شیوه‌های آموزش به دانش‌آموزان خشمگین، بی‌قرار، منزوی، افسرده و...

مترجم: مهدی قراچه‌داغی  
مشق شب بدون گریه  
مترجم: مهدی قراچه‌داغی

## آموزگار و فشارهای روانی

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

مدرسه موفق، مدیر موفق،

مترجم: دکتر مرتضی مجدفر

## روان‌شناسی فردی، روابط میان فردی و مهارت‌های زندگی

### خودشیفتگی و تأثیرات مخرب آن بر فرزندان

مترجم: سهیلا خسروی

### رهایی از ترس

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### نمی‌دانستم حق انتخاب دارم

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### مرگ، آخرین مرحله‌ی رشد

مترجم: پروین قائمی

### بخشش، راز آرامش

مترجم: پروین قائمی

### رابطه همسران

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### زوج‌های عاشق

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### نجات ازدواج

مترجم: طاهره لبافی

### شوهر تنبل

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### احساس رضایت

مترجم: شهره عبدالهی (قراچه‌داغی)

### مهرطلبی: بیماری راضی کردن دیگران

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### کی و چگونه «نه» بگوییم

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### با ۷ اقدام ساده، استرس را از زندگی خود دور کنید

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### وابستگی سالم

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

### شش کفش عمل

نویسنده: دکترادوارد دبونو

شش قالب تفکر در جمع آوری اطلاعات

نویسنده: دکترادوارد دبونو

واقعیت شخصیت

مترجم: بهجت نجفی

خصوصیات شخصیت خود را کشف کنید (به روش پیشرفته اینگرام)

مترجمان: مهندس ایرج صابری، مهندس فرهاد شیخ‌الاسلامی

مدیریت جامع زمان

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

مهارت‌های گفت‌وگو

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

تکنیک‌های شخصیت‌خوانی، راهی برای ارتباط مؤثر

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

تخیل آفریننده

مترجم: دکتر یحیی شمس

تغییر باورها، عواطف، شخصیت‌ها و رفتارها

مترجم: شیرین شریفیان

نیروی هدف

مترجم