

## The Art of Decision Making 2

### Six Hats Thinking

از جلسه قبل وارد موضوع تصمیم گیری شدیم. اولین نکته ای که مورد توجه قرار دادیم این بود که به هنگام تصمیم گیری انواع و اقسام ایده ها به فکر ما میرسد و این سبب شلوغی ذهن شده و همین موضوع سبب بروز اشکالاتی در فرایند تصمیم گیری می شود.

مثالی آوردیم از کسی که میخواهد در باره مهاجرت تصمیم بگیرد و نشان دادیم چه تعداد ایده های مختلف ممکن است به ذهنش برسد.

اینکه ایده های زیادی به ذهن میرسد سبب میشود که فضای ذهن شلوغ شود و در این شلوغی حتی جنبه ای مهم را از قلم بیاندازیم و در نظر نگیریم. بسیاری افرادی که تصمیمی میگیرند و بعدا متوجه میشوند نکته مهمی را مورد توجه قرار نداده اند.

برای اینکه بتوانیم جوانب مختلف یک موضوع را در نظر بگیریم و در عین حال ذهن به یکباره شلوغ نشود ادوارد دی بانو De Bono یک روش بسیار خوب پیشنهاد کرده است که آنرا تحت عنوان روش شش کلاه فکری Six Thinking Hats معرفی کرده است.

مزیت این روش این است که با نام بردن از شش کلاه به رنگهای مختلف درک بهتری از جوانب مختلفی که باید در نظر بگیریم پیدا میکنیم.

استفاده از این روش این امکان را فراهم میکند تا هر یک از جنبه ها را به صورت مجزا در نظر بگیریم. این روش هر دو اشکالی که ذکر کردیم را تا حد زیادی برطرف میکند.

شش کلاه تصمیم گیری چه هستند؟



- کلاه سفید برای جستجوی داده ها و اطلاعات لازم



- کلاه قرمز برای در نظر گرفتن احساسات و حس ششم



- کلاه مشکی یادآوری چالش ها، خطرات و موانع



- کلاه زرد برای در نظر گرفتن مزایا و جنبه های مثبت



- کلاه سبز برای بهره مندی از خلاقیت و نوآوری



- کلاه آبی برای مدیریت و هماهنگی

تفکر با کلاه سفید و قرمز را در جلسه گذشته مورد توجه قرار دادیم.

با پوشیدن کلاه سفید یاد میگیریم با اطلاعات کم و ناقص تصمیم نگیریم.

با پوشیدن کلاه قرمز ما یاد میگیریم که به عواطف، احساسات و حس ششم خود اهمیت بدهیم. البته باید احساسات اصیل را از حالت های روحی زودگذر جدا کنیم. احساسات زودگذر و مقطعی به ما آسیب میزنند.

در این جلسه میخواهیم در باره دو کلاه دیگر صحبت کنیم. کلاه مشکی و کلاه زرد. میتوان گفت جلسه امروز اختصاص دارد به فکر کردن در باره مزیت ها و معایب یا **advantages and disadvantages**

## The Black Hat: The Black Hat is the caution hat. Does it fit the facts?



کلاه مشکی را بر سر بگذار.

وقتی کلاه مشکی را بر سر میگذارید به این موضوع فکر کنید که برای کاری که میخواهید انجام دهید با چه چالش ها و موانعی ممکن است روبرو شوید. کاری که میخواهید انجام دهید چقدر ممکن است غیرقانونی، غیر اخلاقی و یا مضر برای دیگران باشد. پوشیدن کلاه مشکی یعنی توجه به هشدارها، موانع و مشکلات. وقتی کلاه مشکی بر سر میگذاریم سعی میکنیم، موانع پیش روی خود را ببینیم تا چشم بسته وارد گود نشویم.

کلاه مشکی هشدار میدهد که نباید به غریبه ها اطمینان کرد. هشدار میدهد که مبدا کار غیر قانونی کنیم. مبدا به محیط زیست ضرر وارد کنیم. مبدا این کار با ارزشهایی که به آنها معتقدیم در تضاد باشد. مبدا که برای ما این تصمیم در دسر شود. مبدا آرامش را از زندگی ما بگیرد.

پوشیدن کلاه مشکی کمک میکند با سوگیری تاییدی خود **confirmation bias** مبارزه کنیم. چون ما انسانها یک گرایش ذاتی داریم تا وقتی میخواهیم کاری را انجام دهیم فقط جنبه های مثبت آنرا در نظر بگیریم و به جنبه های منفی و پیامدهای ناگوار آن بی اعتنا میشویم.

استفاده از کلاه مشکی سبب میشود خطرات و چالش ها و موانع را هم در نظر بگیریم.

نکته مهمی که وجود دارد این است که ما باید برای نگرانی های خود شواهد محکم داشته باشیم. اینجا دیگر مثل کلاه قرمز نیست که شواهد و دلایل لازم نباشد.

اگر بگویید: من کلا نسبت به مهاجرت احساس خوبی ندارم شما کلاه قرمز بر سر دارید.

هنگامی که کلاه مشکی بر سر دارید باید دلایل منطقی برای ترس ها و نگرانی های خود داشته باشید. در چنین مواقعی باید بگوییم لطفاً تفکر کلاه مشکی را به من بدهید و برای احتیاط یا ترس یا نگرانی خود دلیل بیاورید.

تفکر با کلاه مشکی کمک میکند مشکلات و خطاهای یک پروژه را قبل از اینکه بروز کنند ببینیم. اگر کسانی که با سد سازی های بی رویه مشکلات زیست محیطی ایجاد کردند کلاه مشکی بر سر گذاشته بودند و تمامی مشکلاتی که اجرای این طرح میتواند بوجود آورد را دیده بودند این گرفتاریها درست نمی شد.

توجه داشته باشیم استفاده بیش از حد و غیر ضروری از این کلاه سبب بدبینی میشود و باعث میشود همیشه خطرات و ترس ها را در نظر بگیریم و به همین علت کمتر به خود جرات تصمیم گیری بدهیم. بنابر این در استفاده از این کلاه نباید افراط کرد.

وقتی کلاه مشکی بر سر میگذارید معمولاً این پرسش ها را مطرح میکنید:

آیا نتیجه گیری شما برگرفته از شواهد و دلایلی است که ارائه کردید

آیا این پیشنهاد جدید با ارزشهای اخلاقی که من به آنها باور دارم سازگار است؟

آیا این تصمیم منصفانه است؟

آیا این پیشنهاد کاربردی و قابل اجرا هست؟

از کجا معلوم این حرف راست باشد؟

آیا خواندن این کتاب وقت هدر دادن نیست؟

چقدر احتمال ورشکستگی در این شغل هست؟

زندگی در شهرهای بزرگ چه مخاطراتی دارد؟

کسانی که مهاجرت میکنند با چه مشکلاتی باید دست و پنجه نرم کنند؟

نقاط ضعف این برنامه چیست؟  
آیا این پیشنهاد با اهداف ما سازگار است؟  
خطرات این اقدام نظامی چه خواهد بود؟  
آیا این طرح قابلیت اجرا را دارد؟  
توجه داشته باشیم تفکر با کلاه مشکی مانع از این میشود که تصمیم های احمقانه بگیریم.  
کلاه مشکی در مقایسه با دیگر کلاه ها بیشترین استفاده را دارد.

**The Yellow Hat: The Yellow Hat is the advantages hat. Why is it good to do?**



کلاه زرد را بر سر بگذار  
زرد، رنگ آفتاب و روشنایی و خوشبینی است. وقتی کلاه زرد را بر سر میگذارید به منافع و جهات مثبت فکر کنید.  
با خود فکر کنید چه فرصت هایی برای شما ایجاد میشود اگر مهاجرت کنید. نباید ذهن ما صرفاً درگیر ترس از پیامدهای منفی باشد. باید جهات مثبت را هم هوشیارانه در نظر بگیریم.  
تفکر با کلاه زرد نقطه مقابل تفکر با کلاه مشکی است. در حالیکه تفکر با کلاه مشکی به ما هشدار میدهد، تفکر با کلاه زرد به ما نقاط مثبت را نشان میدهد.  
البته اگر خوشبینی بر اساس شواهد نباشد و دلایل منطقی وجود نداشته باشد میشود تفکر با کلاه قرمز که بر اساس احساسات و حس درونی ما بود.  
کارآفرینان موفق بخوبی از این نوع تفکر استفاده میکنند چون آنها جایی فرصت ها را می بینند که دیگران نمی بینند.  
البته تمایز قائل شدن بین جایی که ایده ای احمقانه است یا اینکه ما داریم طرحی بزرگ را در سر می پرورانیم مهم است.  
اینکه با خوشبینی پول و دارایی خود را قمار کنیم تا ثروت ما زیاد شود یا در کشوری که اقتصاد آن فلج شده به خرید سهام مبادرت ورزیم، تصمیمی نادرست است.

اینکه در سر رویای فرستادن انسان به ماه را داشته باشیم، ایده ای بزرگ است. هرچند روزگاری ایده فرستادن انسان به ماه بسیار غیر محتمل مینمود ولی برای کسانی که این پروژه را دنبال میکردند غیر ممکن نبود. اینجاست که قدرت فکر افراد خود را نشان میدهد.

سخنرانی جان اف کندی که گفت ما میخواهیم بر ماه قدم بگذاریم نه به این دلیل که کاری آسان است بلکه به این دلیل که خیلی کار سخت و دشواری است مثال گویایی از تفکر با کلاه زرد است.

وقتی کلاه زرد بر سر میگذارید به فرصت ها و چشم اندازهها نگاه کنید. تفکر با کلاه زرد به ما این امکان را میدهد تا جنبه های مثبت را در نظر بگیریم و به نوعی ما را به استفاده از کلاه سبز یعنی رفتن به سوی خلاقیت و نوآوری تشویق میکند.

البته برای خوشبینی ما باید دلایل و شواهدی وجود داشته باشد. بر اساس شواهد و اطلاعات موجود، بر اساس تجربیات گذشته، یا بر اساس روند های موجود فکر میکنیم این تصمیم عاقلانه است.

همانطور که تفکر با کلاه مشکی به ما هشدار میدهد و خطرات را گوشزد میکند تفکر با کلاه زرد مزایا و منفعت ها را پیش روی ما قرار میدهد. وقتی تفکر با کلاه سیاه نقص ها و ایرادات را پیش چشم ما می آورد تفکر با کلاه زرد جنبه های مثبت و راه حل های موجود را به ما نشان میدهد.

با کلاه زرد ما نیمه پر لیوان را میبینیم و به جنبه های سازنده، فواید و مزیت ها فکر میکنیم.

اثرات خوب این طرح چیست؟

فواید خواندن این کتاب چیست؟

مزایای استفاده از این محصول چیست؟

همانطور که ملاحظه فرمودید در جلسه امروز به مزایا و معایب پرداختیم. در نظر گرفتن معایب، مشکلات و چالش ها با کلاه مشکی و در نظر گرفتن فواید، حسن ها و مزیت ها با کلاه زرد. مثلا

با کلاه زرد سوال میکنیم: مزایای زندگی در خوابگاه برای یک دانشجو چیست؟

و با کلاه مشکی سوال میکنیم: معایب زندگی در خوابگاه برای یک دانشجو چیست؟

هر دوی این کلاه ها با ارزیابی منطقی سروکار دارند.